

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Motivace zaměstnanců v organizaci
Employee Motivation in an Organization

Student: Klára Zubajová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Křibíková Pavlína, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Klára Zubajová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Motivace zaměstnanců v organizaci**
Employee Motivation in an Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců
3. Charakteristika organizace
4. Analýza současného stavu motivace zaměstnanců v organizaci
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

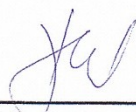
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne...6.5.2015

.....KLÁRA ZUBAYOVA.....

jméno a příjmení studenta

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala za spolupráci především vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Pavlíně Křibíkové Ph.D. z katedry podnikohospodářské za její připomínky, odborné a cenné rady, kterými mě vedla ke zpracování této bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod	4
2	Teoretická východiska motivace zaměstnanců	6
2.1	Typy motivace	6
2.2	Proces motivace	7
2.3	Stimulace a motivace	8
2.4	Motivace pracovního jednání.....	9
2.5	Motivační teorie	11
2.5.1	Maslowova teorie potřeb	11
2.5.2	Dvoufaktorová teorie motivace.....	13
2.5.3	Teorie X a Y	15
2.5.4	Teorie očekávání	15
2.6	Hodnocení zaměstnanců	16
2.7	Odměňování zaměstnanců.....	19
2.7.1	Mzda	21
2.7.2	Zaměstnanecké výhody	25
2.8	Metody při sběru primárních údajů	26
3	Charakteristika organizace	29
3.1	Představení společnosti	29
3.2	Historie organizace	29
3.3	Ocenění	30
4	Analýza současného stavu motivace zaměstnanců v organizaci	31
4.1	Současný stav motivace zaměstnanců v organizaci.....	31
4.2	Výsledky dotazníkového šetření	35
5	Návrhy a doporučení	52
6	Závěr	59

1 Úvod

Řízení lidských zdrojů a jejich motivace je nedílnou součástí každého podniku a je velmi důležité zvolit vhodnou motivaci pro každého zaměstnance. Správně zvolená metoda motivace pracovníků je pro daný podnik klíčová, protože zaměstnanci jsou ti, kteří přispívají k dosažení stanovených cílů. Aby nadřizený pracovník mohl vést své podřízené, je důležité vytvořit vhodný motivační systém. Důležitou funkcí vedoucího pracovníka je vzbudit u zaměstnanců nadšení a schopnost zaujmout, toho může být dosaženo, když své zaměstnance správně motivuje a používá vhodné motivační nástroje. Zvolené téma bude aplikováno v prodejně obchodního řetězce Kaufland ve Valašském Meziříčí.

Základním cílem této bakalářské práce je zjistit spokojenost zaměstnanců a jejich dosavadní způsob motivace v organizaci. V případě zjištění nedostatků se pokusit navrhnout způsob, jak dané nedostatky zlepšit tak, aby zaměstnanci dosahovali výsledků, které odpovídají očekávání vedení podniku. Dílčím cílem je zjistit, jaké motivační nástroje podnik využívá a jaké formy motivace preferuje.

Bakalářská práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřená na důležité pojmy týkající se zvoleného tématu. Jsou zde uvedeny definice motivace, její složky, typy i motivační teorie. Detailněji je rozebráno hodnocení a odměňování v podniku, protože zrovna tímto způsobem dochází k nejúčelnějšímu motivování všech zaměstnanců. Za hodnocení a odměňování pracovníků nepovažujeme jen peněžní, ale naopak i nepeněžní formy, jako například veřejné pochvaly a jiné, které pozitivně působí na motivaci zaměstnanců, a tím i k dosažení stanovených výsledků.

Součástí praktické části je statistické vyhodnocení dotazníků z dotazníkového šetření. Pomocí dotazníkové metody, interních materiálů

podniku a doplňkových metod, jako jsou pozorování a řízený rozhovor, jsou získány údaje o motivaci zaměstnanců.

Především na základě dotazníkového šetření, ale i pomocí pozorování a řízeného rozhovoru budou navržena patřičná doporučení. Doplňkové metody, jako pozorování a řízený rozhovor, byly uplatněny z důvodu detailnějšího získání informací o hodnocení zaměstnanců a jejich benefitech. Pomocí řízeného rozhovoru tak byly upřesněny nejasnosti týkající se dotazníkového šetření.

2 Teoretická východiska motivace zaměstnanců

V této kapitole budou rozebírány typy motivace, proces motivace, pojmy stimulace a motivace. Dále bude přiblížena motivace pracovního jednání a důležitými podkapitolami jsou motivační teorie, hodnocení a odměňování pracovníků.

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem, proč vynakládají určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje také to, co mohou organizace udělat, aby povzbudily své pracovníky, ti uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který napomůže při splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb (Armstrong, 2002).

2.1 Typy motivace

K pracovní motivaci jde dojít dvěma různými způsoby. Buď lidé motivují sami sebe, a to tím, že hledají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby nebo alespoň vede k očekávání splnění svých cílů. Druhým ze způsobů je, že lidé mohou být motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, pochvala, povyšování a jiné (Armstrong, 2002).

Jak původně zjistil Herzberg a kol., existují dva typy motivace:

- Vnitřní motivace – faktory, které si lidé vytvářejí sami a ovlivňují je tak, aby se určitým způsobem chovali nebo se dali určitým směrem. Těmito faktory se myslí především odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet své dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.
- Vnější motivace – to, co konkrétní organizace dělá pro své pracovníky, aby je správně motivovala. Tím jsou myšleny odměny, jako například zvýšení platu, povýšení nebo pochvala, ale také naopak tresty jako disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Vnější motivátory, mohou mít výrazný účinek, ale nemusí mít za každou cenu dlouhodobější působení. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít nejspíš hlubší a dlouhodobější účinek, protože si je jedinec vytváří sám, nikoli jeho okolí (Armstrong, 2002).

2.2 Proces motivace

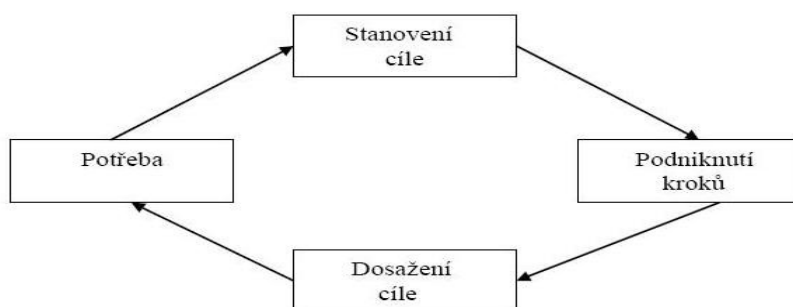
Motiv je důvodem pro to, abychom něco učinili. Faktory motivace ovlivňují člověka tak, aby se choval určitým způsobem. **Existují tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991):**

- směr – to, co by chtěla konkrétní osoba dělat,
- úsilí – jak pilně se o to tato osoba pokouší,
- vytrvalost – jak dlouho se o to daná osoba snaží.

Při motivování jiných lidí dochází k uvádění těchto namotivovaných lidí k pohybu směrem, kterým chcete, za účelem nějakého cíle či dosažení výsledků. V případě motivování sebe sama dochází k nezávislému stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí dostat se tam, kam sám daný člověk chce (Armstrong, 2002).

Jak tvrdí Armstrong (2002, s. 160) „*Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů.*“

Obr. 2.1 Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 160 s.

Tento model na obr. 2.1 zobrazuje, že motivace je dána vědomým či mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Pomocí potřeb je vytvářeno přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Dále jsou stanoveny cíle, které tyto potřeby a přání naplní, a volí se cesty nebo-li způsoby chování, které povedou k dosažení předem stanovených cílů. Jestli je nakonec daného cíle dosaženo, došlo k uspokojení potřeby a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k dosažení cíle, bude opakováno v případě objevení podobné potřeby. Pokud naopak cíle nebylo dosaženo, je pravděpodobné, že tyto kroky v budoucnu nebudou použity (Armstrong, 2002).

2.3 Stimulace a motivace

Jak tvrdí Plamínek (2010, s. 14): „ *V manažerské praxi je zvykem s pojmy stimulace a motivace nakládat velmi volně a není valný důvod proti tomu nějak protestovat. Spíše je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat.*

Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětu (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat). Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka.“

Stimulace

Stimulace nese obrovskou výhodu, a to v tom, že je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, dokud napájíme a krmíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem atraktivními hodnotami, očekáváme, že práce bude probíhat. Naopak v okamžiku, kdy takové to

vnější stimuly přestaneme svým pracovníkům poskytovat, musíme počítat s tím, že se práce zřejmě zastaví. Nevýhodou stimulace tedy je, že práce probíhá pouze po dobu, po kterou působí stimuly (Plamínek, 2010).

Motivace

Motivace má jako stimulace taktéž obrovské výhody, pokud se správně trefíte do motivů, které člověk má, může práce pokračovat za příznivých podmínek i bez příkonu vnějších podnětů. Když člověka něco baví nebo to považuje za významné a důležité, vykonává svou úlohu. Výhoda motivace nese ovšem také velkou nevýhodu: není to právě jednoduchá cesta. Co je pokládáno za velmi důležité je, že je potřeba hodně vědět o člověku, kterého chceme motivovat a o procesu motivace samotné (Plamínek, 2010).

2.4 Motivace pracovního jednání

Jak tvrdí Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 383): *„Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“*

V psychologii jsou rozlišovány dva typy pracovní motivace:

- Motivace intrinsická – motivy související s prací samou.
- Motivace extrinsická – motivy „ležící“ mimo vlastní práci.

Intrinsické motivy práce

- Potřeba činnosti vůbec.
- Potřeba kontaktu s druhými lidmi – zvláště u povolání, u kterých je základním pracovním obsahem kontakt s lidmi.
- Potřeba výkonu – je radost či uspokojení, které člověku přináší požitek úspěšného výkonu.
- Touha po moci – tato uspokojení jsou nabízena v hierarchii pracovních pozic.
- Potřeba smyslu života a seberealizace – tato uspokojení nabízí práce poskytováním příležitostí k činnostem, které mají smysl, jejichž výsledky nesou hodnotu a v nichž člověk může vyzdvihnout své kvality a schopnosti s možností dalšího rozvíjení (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Extrinsické motivy práce

- Potřeba peněz.
- Potřeba jistoty – do jisté míry je spojená s potřebou peněz, ale více je však identická s budoucností člověka.
- Potřeba potvrzení vlastní důležitosti – často spojovaná s prestiží společenské pozice.
- Potřeba sociálních kontaktů .
- Potřeba sounáležitostí, partnerského vztahu – spousta pracovníků ve svém zaměstnání poznává nové lidi i opačného pohlaví a mají tu možnost s nimi navázat kontakt a je pravdou, že mnoho párů se poznalo na pracovišti (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.5 Motivační teorie

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Mezi nejvlivnější teorie podle (Armstrong, 2002) patří:

- Teorie instrumentalisty tvrdí, že odměny nebo naopak tresty jsou prostředkem k zabezpečení toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem.
- Teorie zaměřené na obsah se zaměřují na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a zároveň identifikuje hlavní potřeby ovlivňující chování. Je také známá jako teorie potřeb, jejichž autory byli Maslow a Herzberg. Herzberg ve svém dvoufaktorovém modelu nazval potřeby „satisfactory“.
- Teorie zaměřené na proces se zaměřují na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci, očekávání (Vroom, 1964), cíle (Latham a Locke, 1979) a vnímání spravedlnosti (Adams, 1965).

2.5.1 Maslowova teorie potřeb

Zakladatelem této teorie je Maslow, který vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti. Myslel si, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které mají být pro všechny lidi společné. Tato hierarchie potřeb začíná fyziologickými potřebami, následují potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání a končí potřebou seberealizace, která je považována za nejvyšší ze všech (Armstrong, 2002).

Mezi fyziologické potřeby řadíme dýchání, pití, přijímání potravy nebo vyměšování. Jak tvrdí Plamínek (2007, s. 74) : „*A. Maslow to vyjadřuje slovy, že je-li člověk hladový, potom jeho „všechny schopnosti jsou ve službách uspokojení hladu.*“

Jsou-li fyziologické potřeby uspokojeny a člověk nevyčerpal všechnu energii, začíná uspokojovat potřebu bezpečí, tedy požadovat jistotu a orientaci ve své životní situaci, jak současné, tak i budoucí.

Když už jsou uspokojeny i tyto potřeby, člověk následně postupuje do dalšího patra hierarchie potřeb, k potřebě náležitosti a lásky. Do této potřeby patří rodina, tým, širší komunita, firma, obec, národ nebo libovolná jinak definovaná skupina lidí.

Při postupu v hierarchii potřeb následuje potřeba úcty. Potřeba úcty je uspokojována ze dvou odlišných zdrojů, a to sebeúctou (výsledek sebehodnocení) a úctou jiných (výsledek hodnocení okolí). V praxi je možné o této potřebě uvažovat jako o potřebě uznání.

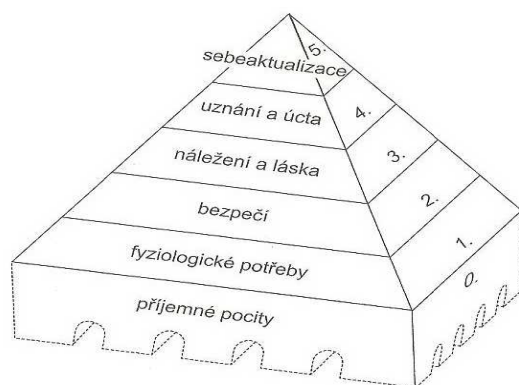
Vrchol pyramidy, tedy páté patro je označováno jako potřeba seberealizace, viz obrázek 2.2. A. Maslow patří k jednomu z mnoha psychologů, kteří se domnívají, že hlavní hybná síla osobnostního rozvoje nepřichází zvenčí, ale je naopak umístěna uvnitř člověka samého. Jak tvrdí Plamínek (2007, s. 75) „Mezi proslulé tvrzení A. Maslowova patří: „Čím člověk může být, tím také musí být“.

Přesto se zdá, že v hierarchii potřeb podle A. Maslowa něco chybí. V knize Tajemství motivace od Jiřího Plamínka je zmínka o tom, že lidé jsou schopni jednat v rozporu se svými potřebami. Tím je myšleno kouření, přejídání se, zanedbávání pohybu, opíjení se, konzumace drog. Dělají to i přesto, že si jsou zcela vědomi toho, jak je to dlouhodobě a kriticky ohrožuje.

Vypadá to, že o daném určitém chování rozhodují především pocity, vznikající v souvislosti tohoto chování. Pokud jsou pocity považovány za příjemné, chování fixujeme, jde-li naopak o pocity nepříjemné, chování se vyhýbáme.

Potřeba prožívání příjemných pocitů a vyhýbání se nepříjemným pocitům je motorem našeho aktivního chování a základem individuálního učení, založeného na pocitové zpětné vazbě. Maslowovskou pyramidu potřeb můžeme tedy s klidem doplnit o nulté patro. To je tedy důvodem, proč má pyramida na obrázku 2.2 nulté patro (Plamínek, 2010).

Obr. 2.2 Hierarchie potřeb podle A. Maslowa



Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 74 s.

Maslowova teorie motivace tvrdí, že když je uspokojena nižší potřeba, stává se dominantní potřebou potřeba vyšší a jedinec se pak soustředí na uspokojení následné vyšší potřeby. Potřeba seberealizace tedy nemůže být uspokojena nikdy (Armstrong, 2002).

2.5.2 Dvoufaktorová teorie motivace

Dvoufaktorová teorie motivace amerického psychologa Fredericka Herzberga a jeho spolupracovníků je druhou nejčastěji citovanou motivační teorií.

Bává také často označována jako motivačně hygienická teorie. Tato teorie je založená na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb: živočišnou potřebu vyhnout se bolesti a naproti tomu kulturní potřebu psychického růstu.

Herzberg a jeho spolupracovníci zjistili, že na pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny faktorů.

První skupinou těchto faktorů jsou faktory vnější, hygienické, tzv. dissatisfiers. Mají-li hygienické faktory podobu příznivou, vede to pouze k tomu, že pracovníci nemají pocit pracovní nespokojenosti. Nemají ale výraznější vliv na motivaci k práci. Jde-li naopak o faktory v nepříznivém stavu či kvalitě, vyvolávají pracovní nespokojenost a také mohou negativně působit na pracovní motivaci zaměstnanců.

Druhou skupinou faktorů tvoří faktory vnitřní, motivátory, tzv. satisfiers. Jsou-li tedy tyto vnitřní faktory v nepříznivém stavu, způsobí to, že je pracovník nespokojen a není ani přiměřeně motivován ke své práci. Jde-li o příznivý stav, dochází k pracovní spokojenosti a k příznivé pracovní motivaci. Člověk pociťuje vnitřní uspokojení z práce a to se pozitivně odráží na jeho pracovní motivaci (Bedrnová, Nový a kol. 2007).

Herzberg zpřesňuje a vymezuje stavy charakterizující jak zaměstnancův postoj k práci, tak k pracovním podmínkám a jeho okolí. Vedle stavů spokojenosti a nespokojenosti definuje také stav „nikoliv nespokojenost“ jako vyjádření indiferentního vlivu pracovních podmínek, které zaměstnanec nepociťuje v pozitivním ani negativním smyslu. Tento stav je stavem cílovým pro organizační opatření, byl-li zjištěn stav pracovní nespokojenosti. Stav „nikoliv spokojenost“ je důsledkem absence negativního vlivu motivátorů (Dvořáková a kol., 2007).

Pomocí tabulky je možno znázornit tyto stavy takto:

Tab. 2.1 Stavy charakterizující postoj zaměstnance k práci

Stav faktorů	Faktory hygieny	Motivátory
Absence nebo negativní působení	Nespokojenost z práce	Žádné uspokojení (nikoli spokojenost)
Aktivní přítomnost a pozitivní působení	Spokojenost z práce (nikoli nespokojenost)	Spokojenost s prací, vyšší pracovní výkon

Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 173 s.

2.5.3 Teorie X a Y

Další známou motivační teorií, která stojí za zmínku, je teorie X a Y. Autorem této teorie je jeden z představitelů humanistické psychologie

D. McGregor. Jde o reflexi existence protikladných představ o člověku – pracovníkovi a z těchto představ vycházejících přístupů k němu (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

- Teorie X – vyjadřuje názor, že člověk je tvorem líným, má nechuť k práci, a z tohoto důvodu je nezbytné ho k práci nutit, ale naopak dobrý výkon je třeba finančně odměnit pro lepší motivaci. Člověk je převážně tvor nesamostatný, tudíž vyžaduje neustálý dohled, kontrolu a vedení.
- Teorie Y – je opakem teorie X. Tato teorie předpokládá, že výdej duševní i fyzické energie v práci je pro člověka hrou nebo odpočinkem a že smysl pro odpovědnost a povinnost je pro člověka taktéž něčím naprosto přirozeným. Že je pro lidi důležitější pocit užitečnosti vlastní práce, možnost pracovat tvořivě než finanční odměny.

S postupujícím ekonomickým, sociálním a kulturním rozvojem lidské společnosti stále více lidí odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje měnit přetrvávající přístupy k pracovníkům, které odpovídají spíše typu X.

Stále většího významu nabývá spojování cílů organizace s cíli zaměstnanců a sebekontrolou (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.5.4 Teorie očekávání

Předchozí zmíněné motivační teorie motivace se snažily odpovědět na otázku „Proč“. Hledaly příčiny lidského chování a zkoumaly, jaké jsou vztahy mezi nimi.

V teorii očekávání je kladena neméně důležitá otázka „Jak“. Jak probíhá proces motivace pracovní činnosti? Jak člověk dosáhne toho, aby zvýšil své úsilí? Jak vznikne nezájem o práci? Předchozí motivační

teorie se zabývaly obsahem motivace. Pro pochopení těchto zmíněných otázek je zapotřebí zkoumat další stránku motivace, a to její průběh (Bělohlávek, 2008).

Dle teorie očekávání Victora Vrooma je zapotřebí splnit tři podmínky, aby pracovník vyvinul úsilí. Těmito podmínkami dle (Bělohlávek, 2008) jsou:

- Pracovníkovo úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem.
- Jeho výsledek činnosti musí být následován odměnou.
- Odměna pro pracovníka musí mít význam.

2.6 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocením pracovníků rozumíme posuzováním jeho vlastností, názorů, postojů, pracovního jednání, chování a výsledků práce vzhledem k dané situaci, ve které se zaměstnanec pohybuje, také vzhledem k činnosti, kterou vykonává a vzhledem k lidem, s kterými se dostává do kontaktu.

V každém podniku je hodnocení pracovníků považováno za významný úkol. Výsledek každého pracovníka je součástí celkové charakteristiky a dosahovaných výsledků organizace. Každého zaměstnance se pracovní hodnocení osobně dotýká a reaguje na něj velmi citlivě.

Účelem hodnocení je podat informace o výsledcích a perspektivách daného pracovníka, ukázat, jak pracuje, ale také ho informovat o jeho nedostacích a případných chybách.

Hodnocení práce a pracovníků je jedna z nejzákladnějších personálních činností každého manažera podniku. Můžeme je považovat za nástroj dosahování plánovaných cílů organizace, získání a udržení autority manažera a dodržování kázně na pracovišti (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Jak tvrdí Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 526): „*Hodnocení pracovníků může být v rámci organizace účinné, jen když je normativně stanoveno a uskutečňováno jako přirozená součást v rámci celého souboru profesionálních činností.*“

Dle (Bedrnová, Nový a kol., 2007) je nutno při hodnocení zaměstnanců dbát na následující zásady:

- Hodnocení pracovníků je činnost, kterou vykonává výhradně manažer organizace.
- Hodnocení pracovníků také musí být vzájemně srovnatelné jednotlivými manažery.
- Hodnocení zaměstnanců je průběžný a procesuální úkol, žádném případě nejde o jednorázovou akci.
- Je třeba při každém hodnocení stanovit kritéria hodnocení, které se vztahují k požadavkům a cílům práce, které má pracovní činnost naplňovat.
- Hodnotící kritéria musí odpovídat funkčnímu zařazení a vykonávané práci.
- Základním východiskem pro hodnocení pracovníka je posuzování provádění jeho výkonu.
- Pozornost je orientována především na aspekty pracovního jednání a na posuzování výsledků práce.
- Je také zapotřebí stanovit kritéria pro hodnocení profilu osobnosti člověka.
- Použití hodnotících kritérií je potřeba vázat na specifické znaky převažujících profesionálních činností. Pro další upřesnění a stanovení hodnotících kritérií je možné rozlišit **tři skupiny pracovníků** dle (Bedrnová, Nový a kol., 2007), a to:

1. Pracovníky, kteří svou činností nejvíce ovlivňují fungování organizace a dosahování jejích cílů.
2. Pracovníky, kteří ovlivňují fungování organizace, tím že řídí určité její dílčí části, jako např. provozovny, oddělení apod.
3. Pracovníky, kteří svou profesionální činností dílčím způsobem přispívají k fungování organizace.

- Dále se mezi zásady řadí celková úroveň a účinnost hodnocení pracovníků, které jsou závislé na použité metodě.

Pro hodnocení je možno použít několik **metodických postupů** dle (Bedrnová, Nový a kol., 2007):

- a) Pracovní posudek – je dokument, ve kterém hodnotitel verbálně a písemnou formou vyjádří hodnocení pracovníka. Klade se důraz na kvalitativní vyjádření pracovního hodnocení. Dokument má také obsahovat základní osobní údaje hodnoceného pracovníka, výklad jednotlivých vlastností, silných a slabých stránek, které pracovníka charakterizují a ovlivňují jeho pracovní výkon. Je žádoucí respektovat předem stanovená hodnotící kritéria, která jsou odvozená ze znaků charakteristických pro výkon pracovníků.
- b) Posuzovací stupnice – charakterizují stěžejní znaky osobnosti pracovníka. Při použití této metody se hodnotící soudy vyjadřují známkováním, bodováním, vyjádřením souhlasu či nesouhlasu s určitým znakem, grafickým vyjádřením znaku apod. U této metody je naopak kladen důraz na kvantitativní vyjádření hodnotících soudů. Jsou na to používány stupnice, mezi které patří zejména:
 - číselné posuzovací stupnice,
 - grafické posuzovací stupnice,
 - slovní posuzovací stupnice.
- c) Hodnocení kritických událostí – tato metoda posuzuje výrazně dobré a naopak špatné výsledky práce v daném sledovaném období. Hodnotitel zaznamenává události v průběhu práce hodnoceného pracovníka a doplňuje hodnotící charakteristiku. Objektivnost, zvýraznění kvalitativního přístupu v pracovním hodnocení je u této metody velkou předností. Naopak nevýhodou je, že tato metoda je časově náročná.

- d) Hodnoticí rozhovory – pracovník má být průběžně hodnocen a seznamován s výsledky své práce. Metoda je uskutečňována výhradně nadřízeným pracovníkem. Pro usnadnění své práce může hodnotitel použít předem stanovenou osnovu formy rozhovoru.

2.7 Odměňování zaměstnanců

Odměňování v řízení lidských zdrojů neznamena jen mzdu nebo jiné formy peněžních odměn, které jsou poskytovány pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci.

Odměňování v moderním pojetí má mnohem širší pojem. Mimo peněžní formy odměny zahrnuje povýšení, formální uznání nebo-li pochvaly a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované pracovníkovi z titulu pracovního poměru nebo na základě toho, že pracovník pro organizaci pracuje.

Stále více je mezi odměňování zahrnuto i vzdělávání zaměstnanců, které je poskytováno samotnou organizací.

Pozornost je věnována také naopak vnitřním odměnám. Nemají hmotnou povahu a zahrnují spokojenost pracovníka s vykonanou prací, radost, kterou mu daná práce přináší, jak pocit užitečnosti, tak i úspěšnosti, postavení v organizaci, dosahování kariéry a předem stanovených pracovních cílů apod. (Koubek, 2008).

Jak tvrdí Armstrong (2002, s. 553): „*Systém odměňování pracovníků se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejích pracovníků podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.*“

Složky systému odměňování

Mezi složky systému odměňování patří peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy), zaměstnanecké výhody, které v souhrnu tvoří celkovou mzdu, nepeněžní odměny (uznání, úspěch, ocenění, osobní růst a odpovědnost) a většinou také procesy řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2002).

Na systém odměňování jsou kladeny určité nároky. Dle (Koubek, 2008) **by měl zejména:**

1. Přilákat předem stanovený počet uchazečů s potřebnou kvalifikací
2. Stabilizovat dané pracovníky.
3. Odměňovat pracovníky za dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost, schopnost i za jejich úsilí.
4. Být nápomocen k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu u ziskových organizací.
5. Náklady a časová náročnost musí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a dalším potřebám personálních činností.
6. Být akceptován pracovníky.
7. Správně a pozitivně motivovat zaměstnance, tak aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
8. Být v souladu s právními normami a veřejnými zájmy.
9. Nabízet pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování nestrannosti a rovnosti.
10. Být stimulem pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.
11. Zajistit, aby náklady mohly být kontrolovány s ohledem na ostatní náklady a příjmy.

2.7.1 Mzda

Odměňování patří mezi nejdůležitější personální činnosti. V praxi jsou používány pojmy mzda i plat. V podnikatelské sféře je používán pojem mzda (zákon o mzdě), která je založena na hodinové nebo úkolové sazbě. Pojem plat se používá naopak v nepodnikatelské sféře (zákon o platu) a představuje zpravidla měsíční odměnu (Kaňaková, Bláha, Babicová, 2000).

Mzda vychází z ceny určité práce na pracovním trhu, určuje se tedy především tržními faktory – poptávkou po práci ze strany podniků, firem a její nabídkou ze strany jednotlivých osob (Urban, 2013).

Dle (Bláha, Mateiciuc, Kaňaková, 2005) je mzda tvořena dvěma následujícími složkami, a to:

- pevnou, která je dána tarifem, zákony atd.,
- pohyblivou, jakou jsou prémie, osobní ohodnocení.

Základní mzdové formy

Mezi základní mzdové formy jsou řazeny základní mzda a plat, úkolová mzda, podílová mzda, popřípadě mzda za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, programová mzda, mzda s měřeným denním výkonem, mzda za znalosti či dovednosti, objevuje se už i také mzda za přínos (Koubek, 2008).

Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy zahrnují prémie, odměny, osobní ohodnocení, odměny za úsporu času, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích hospodaření, zaměstnanecké akcie, povinné i nepovinné příplatky a další (Koubek, 2008).

Tato mzdová forma odměňuje zpravidla výkon nebo zásluhy pracovníka, popřípadě obojí. Ve většině případů se tyto dodatkové mzdové formy používají ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy

nebo platu, ale také své uplatnění najdou ve zvýšení pobídkovosti základních pobídkových forem.

Vážou se na individuální nebo naopak kolektivní výkon, mohou být jednorázové či periodicky se opakující, některé jsou pro manažery, jiné zase pro dělníky.

Mezi nejobvyklejší dodatkové mzdové formy dle (Koubek, 2008) patří zejména:

- Odměna za úsporu času – při této mzdové formě organizace pracovníka odměňuje za odvedení žádoucího množství práce v kratším intervalu, než stanovuje norma.
- Prémie – jsou velice typickými a často používanými pobídkovými formami, mohou být poskytovány jak k časové tak k úkolové mzdě.
- Osobní ohodnocení (příplatek) – tato forma hodnotí náročnost práce dosahování výsledků pracovníka, je dána procentem ze základního platu pracovníka, kdy bývá stanoveno i procentuální maximum, kterého může dosáhnout, osobní ohodnocení řadíme mezi individuální formu.
- Příplatky – mohou být povinné (zakotveny v právních normách) i nepovinné, kdy se organizace dohodne s odbory, nebo je poskytuje dobrovolně svým pracovníkům. Za povinné příplatky se považuje příplatek za přesčas, za práci ve svátek, v sobotu, v neděli, apod. Naopak mezi nepovinné patří příplatky za dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, na ubytování apod.
- Ostatní výplaty – vyplácejí se pro dodatečné zvýhodnění pracovníka. Řadí se zde 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí aj.

Mzdové formy

Hlavním úkolem mzdových forem je zejména mzdově ocenit výsledky dosažené pracovníkem, jeho výkon, pracovní chování a schopnosti.

Pobídkové formy chápeme jako odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě, platu nebo mohou existovat i samostatně a v tomto případě jsou přímo úměrné pracovnímu výkonu. Pobídkové formy mají především za cíl motivovat pracovníky organizace.

Pobídkové formy jsou nejčastěji tříděny podle toho, zda se používají na individuální, skupinové či celoorganizační úrovni. Někdy ale také mohou být tříděny podle toho, zda se používají pro management a specialisty nebo pro manuální či administrativní pracovníky (Koubek, 2008).

Časová mzda a plat

Výše časové mzdy je stanovena hodinovou, týdenní, měsíční částkou, popřípadě i ročním příjmem. Lidé jsou placeni a hodnoceni za to, kolik času stráví v práci a to nezávisle na tom, jaký výkon podají (Bláha, Mateiciuc, Kaňaková, 2005).

Jde o nejpoužívanější základní mzdovou formu a zpravidla tvoří největší část celkové odměny jedince. Podle časové mzdy a platu je také vnímaná spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování.

Když je systém časových mezd a platů spravedlivý a srovnatelný, je tak i pohlíženo na organizaci jako na spravedlivou, slušnou a tato organizace je vnímána jako dobrý zaměstnavatel (Koubek, 2008).

Úkolová mzda

Tato mzda patří mezi nejpoužívanější a nejjednodušší typ pobídkové formy. Často se používá pro odměňování dělnické práce. Organizace platí pracovníka určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Vynásobí se tedy počet odvedených jednotek práce a odměnu (sazbu) za jednotku práce.

Pro úkolovou mzdu se najde využití i při odměňování skupiny pracovníků. V případě odměňování skupiny pracovníků se používá buď operační kolektivní úkolová mzda, anebo akordní úkolová mzda.

V případě, že se organizace rozhodne pro uplatňování úkolové mzdy, je potřeba zajistit, aby byly kvalita a množství odvedené práce zjistitelné a kontrolovatelné, aby pracovník ovlivnil výkon, aby jeho práce byla organizačně zajištěna a on tak mohl plně využívat fond své pracovní doby. Dále musí být kontrolovány a stanoveny jak technologické, tak i pracovní postupy a hospodaření se zdroji a aby nebyl pracovník ohrožen na zdraví, tím, že bude usilovat o vyšší výkon (Koubek, 2008).

Podílová (provizní) mzda

Při této mzdě je odměna náležící pracovníkovi zcela nebo alespoň z části závislá na prodaném množství.

Při tzv. zálohované podílové (provizní) mzdě pracovník dostává měsíční zálohu, kterou mu pak zaměstnavatel odečte z provize. Tato mzda je vhodná pro pracovníky, jejichž prodej má výrazné výkyvy.

U přímé a zálohované provize pracovník ví, že nebude placen, pokud nebude podávat výkon (Koubek, 2008).

Mzdy za očekávané výsledky

Tato metoda odměňování patří mezi méně známé mzdové formy. Můžeme je najít i pod názvem penzumové mzdy (od slova penzum, tj. uložená práce, úkol). Jde o odměny za dohodnutý soubor prací nebo za dohodnutý výkon, který se pracovník zaváže odvést za určité období v odpovídající kvalitě a množství.

V případě uplatnění této formy se předpokládá přesné stanovení očekávaných výsledků a jejich kontrola, důkladné plánování, stanovení pracovních postupů a existence zdůvodněných norem spotřeby práce.

Příkladem této mzdy může být smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem nebo programová mzda (Koubek, 2008).

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Tato forma je jedna z nových v podstatě pobídkových způsobů odměňování. Pracovník je odměňován za to, zda je schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly na různých pracovních místech.

Pro každé zaměstnání (např. údržbář strojů, elektrikář atd.) se stanoví, jaké organizace požaduje znalosti a dovednosti, a těm pak odpovídá mzda nebo plat (sazba). Je možné si znalosti i dovednosti rozšiřovat na stejné úrovni nebo prohlubovat na vyšší úrovni (Koubek, 2008).

Mzdy a platy za přínos

Přínos je dán výsledky, kterých jedinec dosahuje, a schopnostmi, které uplatňuje při dosahování požadovaných výsledků. Odměňování za přínos v sobě integruje odměňování za výsledky a odměňování za schopnosti, za to, co pracovník do své práce vkládá. Tedy kombinace odměňování za předvedený výkon a odměňování za budoucí úspěšnost.

Tato mzdová forma je vhodným nástrojem pro motivování pracovníků jak k výkonu, tak i k rozvoji jejich schopností (Koubek, 2008).

2.7.2 Zaměstnanecké výhody

Jak tvrdí Armstrong (2002, s. 637): „*Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je např. každoroční dovolená na zotavenou.*“

Dle (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005) lze zaměstnanecké výhody členit do tří skupin, a to sociální a kulturní povahy, pracovní a poziční.

- Mezi sociálně kulturní zaměstnanecké výhody patří zejména kulturní a společenské akce, různá připojištění, bydlení, dojíždka do zaměstnání, školky, půjčky aj.

- K pracovním zaměstnaneckým výhodám patří vzdělávání, jež není povinné ze zákona, stravování, deputáty a další výhody z hlediska bezpečí a zdraví nad rámec zákona.
- K pojičným zaměstnaneckým výhodám patří auto, mobil, stáže, vybavení kanceláří aj.

Většina firem a podniků přechází na systém volitelných zaměstnaneckých výhod (tzv. cafeteria systém). Nejprve je vytvořen soubor zaměstnaneckých výhod, z nichž si poté může každý pracovník vybrat podle určitých předem stanovených pravidel. Každý zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, do jehož výše může čerpat zaměstnanecké výhody (Bláha, Mateiciuc, Kaňaková, 2005).

2.8 Metody při sběru primárních údajů

Metody sběru primárních údajů mají za úkol systematicky specifikovat, shromažďovat a interpretovat informace, které se dále využívají v marketingovém řízení (Kozel a kol., 2006).

Dle (Kozel a kol., 2006) se mezi základní metody sběru primárních údajů řadí:

- dotazování,
- pozorování,
- experiment.

Všechny metody sběru primárních údajů mají v procesu výzkumu své místo. Jejich využití má své výhody, ale také s sebou nese problémy v závislosti na konkrétních podmínkách výzkumu (Kozel a kol., 2006).

Pro danou bakalářskou práci byla zvolena nejvhodnější metodou metoda dotazníková, konkrétně písemné dotazování – dotazník. Písemné dotazování je velmi rozšířeným nástrojem získávání informací pomocí odpovědí dotazovaného respondenta. Smysl této metody spočívá v tom, že respondent sám písemně odpovídá na kladené otázky v dotazníku.

Písemné dotazování bylo zvoleno především z důvodu nízkých nákladů. Další výhodou je, že u dotazníků nedochází k nežádoucímu ovlivnění působením tazatele a respondent si sám určí dobu vyhovující pro zodpovězení otázek.

Zvolená metoda má ale i naopak své nedostatky v porovnání s dotazováním prostřednictvím tazatelů, a to zejména nižší návratnost, možnost rozmyšlení si odpovědí, není možná kontrola, kdo dotazník skutečně vyplnil, a nejsou pod kontrolou podmínky, za kterých byl dotazník vyplňován (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Dotazník

V každém dotazníku by měl být vysvětlen důvod dotazování a instrukce, jak při vyplňování dotazníku postupovat. Tazatel musí respondenta ujistit o anonymitě a ubezpečit ho, že zjištěné informace nebudou žádným způsobem zneužity.

Dotazník by neměl obsahovat takové otázky, které navádějí respondenta k jednoznačné odpovědi. Vhodné je volit přímé otázky s předem stanovenými možnostmi, ze kterých si respondent vybere. Je vhodné vyloučit otázky s citovým zabarvením a také otázky intimní, které se mohou jakkoli dotknout respondenta. Při volbě delšího dotazníku jsou většinou preferovány uzavřené otázky před otevřenými. Na začátku dotazníku by se měly klást jednodušší otázky a postupně přecházet k těžším. Když je dotazník vytvořen, předává se osobám pro vyplnění (Robbins, Coulter, 2004).

Dotazníky byly rozdány zaměstnancům v Kauflandu se zaměřením zejména na nižší pozice, jako pokladní, vedoucí směny aj. Celkový počet rozdaných dotazníků byl 100, ale vyplněných bylo vráceno 50. Získané odpovědi byly následně vyhodnoceny. Dotazník obsahuje 23 otázek, zejména uzavřených. Respondenti měli na výběr z jedné či více variant. Aby zjištěné informace byly přehlednější, byly zpracovány v programu MS Excel do přehledných grafů a tabulek.

Pozorování

V bakalářské práci byla uplatněna i metoda pozorování. Metodu pozorování měla autorka možnost využít, jelikož v této organizaci pracuje, a tudíž může zaměstnance Kauflandu pozorovat, zejména při jejich chování na pracovišti. Má také možnost vidět, jaké na pracovišti vládou vztahy, zda pozitivní, nebo naopak negativní.

Pozorování zpravidla probíhá bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným, bez aktivní účasti pozorovaného a bez zasahování pozorovatele.

Při pozorování nejsou lidem pokládány otázky, ale je sledováno, jak se chovají a jaké mají pocity (Kozel a kol., 2006).

Standardizovaný individuální rozhovor

Na průběh dotazování, konkrétně na rozhovor s respondentem má vliv řada faktorů. Je tedy vhodné dopředu jasně naplánovat celý rozhovor, především o jaký druh rozhovoru půjde, čímž si vymezíme styl komunikace.

Při přípravě rozhovoru je důležité se seznámit se zadáním výzkumného projektu a způsobem jeho řešení. Musí být rozhodnuto, jaký druh rozhovoru bude využit, v jakém prostředí a v jakém časovém období bude respondent hovořit.

Zahájení rozhovoru slouží k vysvětlení cíle výzkumu a důvodu, proč byl respondent vybrán. Smyslem je motivovat respondenta k ochotě spolupracovat a pravdivě odpovídat.

Závěr rozhovoru je důležitý především pro vytvoření pozitivního postoje respondenta vůči výzkumu. Tazatel by měl navodit u respondenta pocit, že jeho poskytnuté odpovědi jsou důležité a pomohou vyřešit daný problém (Kozel a kol., 2006).

3 Charakteristika organizace

Kapitola charakteristika organizace obsahuje představení společnosti KAUF LAND v.o.s., aktuální ocenění firmy a také stručné informace z její historie.

3.1 Představení společnosti

Společnosti KAUF LAND v.o.s. má hlavní cíl, a to spokojenost zákazníků. Na tuto problematiku se taky už několik let zaměřuje. Tato společnost zastává názor, že můžou být spokojeni pouze tehdy, jsou-li spokojeni jejich zákazníci.

Aby před svými zákazníky na trhu obstáli, vyvinuli koncept firemních zásad a týmové kultury. Jsou totiž přesvědčeni o tom, že pokud je zaměstnanec spokojený, je spokojený i náš zákazník.²

3.2 Historie organizace

Roku 1930 Josef Schwarz se stal společníkem velkoobchodu s jižním ovocem Lidl & Co. v Heibronnu. Společnost se přejmenovala a přeměnila v potravinářský velkoobchod. Budování firmy přerušila druhá světová válka.

V roce 1984 došlo k otevření první velkoplošné samoobslužné prodejny Kaufland v Neckarsulmu o rozloze 15 000 metrů čtverečních.

Roku 1990 byla otevřena první prodejna v nových spolkových zemích Německa, a to konkrétně např. v Míšni. Ve stejném roce začaly prodejny Kaufland zásobovat obyvatele Hoyerswerdu, Pirně, Freibergu, Weienfelsu a Senftenbergu.

V ČR byla první prodejna otevřena v Kladně roku 1998.

V roce 2005 společnost slavila 75. výročí založení společnosti v Evropě a 7. výročí v České republice.

Roku 2010 zavedl Kaufland značku K – Classic, u níž společnost garantuje vysokou kvalitu za nejnižší cenu.

V roce 2011 je 1000 prodejen Kauflandu v Evropě a 100 prodejen v České republice.¹

3.3 Ocenění

Společnost Kaufland se pravidelně účastní soutěží v rámci celé Evropy. Kaufland v mnoha různých kategoriích ocenili nejen odborní porotci, ale i spotřebitelé.

Aktuálním oceněním pro rok 2014 je například Obchodník roku či Superbrands.⁴

Superbrands

Tímto oceněním se společnost Kaufland zařadila k elitním značkám, které slouží pro budování image.

Ocenění Superbrands Award hodnotí jak zákazníci, tak i odborná porota. Společnost toto získané ocenění považuje za velké pozitivum vůči konkurenci.

O udělení Superbrands Award rozhoduje expertní skupina Brand Council na základě průzkumu prováděného renomovanou agenturou GfK. Brand Council je tvořen nejlepšími odborníky v oboru marketingu a komunikace, kteří mají s prací se značkami dlouholeté zkušenosti a prokazatelné výsledky.³

4 Analýza současného stavu motivace zaměstnanců v organizaci

Následující kapitola bakalářské práce je zaměřena na analýzu současného stavu motivace zaměstnanců v organizaci. Tato kapitola se zabývá vyhodnocením dotazníkového šetření, kde jsou rozebrány jednotlivé otázky, které byly součástí dotazníku. V této části bakalářské práce jsou zobrazeny odpovědi zaměstnanců společnosti pomocí následujících grafů a tabulek. Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech od 2. 1. do 30. 1. 2015 a všechny dotazníky byly zcela anonymní.

4.1 Současný stav motivace zaměstnanců v organizaci

Obsahem této podkapitoly je současný stav motivace zaměstnanců v Kauflandu. Jak tato organizace motivuje své zaměstnance, zda mají nějaké odměny, příplatky, jakou mají zaměstnanci pracovní dobu a kolik dní mohou čerpat dovolené za rok.

Pracovní doba

Na základně interních dokladů firmy bylo zjištěno, že zaměstnanci Kauflandu odpracují v každém kalendářním týdnu nejvýše 5 dní a zbylé 2 dny mají volno. U zaměstnanců činí maximální délka pracovní doby za každý kalendářní týden je nejvýše 40 hodin.

Přestávka na jídlo a oddech je poskytnuta vždy nejpozději po 6 hodinách (u mladistvého zaměstnance po 4,5 hodinách) nepřetržité práce. Přestávka se pracovníkům neposkytuje na začátku ani na konci pracovní doby. Zaměstnavatel se zavazuje poskytnout zaměstnancům nejdéle po šesti hodinách nepřetržité práce přestávku v práci na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut.

Noční směny mají pouze pracovníci na scanningu, a to jedenkrát za týden ze středy na čtvrtek z důvodu slev a akcí, které musí být zadané do systému, aby ve čtvrtek ráno byly ceny pro zákazníky aktuální.

V personální příručce je uvedeno, že řádnou provozní dobou zaměstnavatele se rozumí všechny kalendářní dny v roce s výjimkou každého 1. 1. a 25. 12.

Dovolená

Základní výměra dovolené za kalendářní rok činí čtyři týdny, tedy 20 dnů za kalendářní rok. Zaměstnavatel tedy svým zaměstnancům neposkytuje žádný den dovolené navíc.

V případě ukončení pracovního poměru se u zbytkové dovolené preferuje její vybrání, pouze ve výjimečných případech se zbytková dovolená proplácí. Nadřízený zodpovídá zásadně za to, že celý nárok na dovolenou v kalendářním roce bude zaměstnancem vyčerpán v příslušném roce.

Mzda

Od 1. 3. 2011 se pracuje ve společnosti se systematikou odměňování v podobě mzdových stupňů. Mzda je závislá pouze na dané funkci, je to tzv. funkční mzda.

Každý nový zaměstnanec má v pracovní smlouvě dohodnuty mzdové stupně (max. 3 mzdové stupně). Své funkční mzdy dle pozice by měl dosáhnout zpravidla po dvou letech (doba setrvání v jednom mzdovém stupni je 1 rok). Mzda se navyšuje vždy k 1. dni v měsíci (ve prospěch zaměstnance).

Práce přesčas

Pracovní doba a její rozložení musí být zásadně plánovány tak, aby nedocházelo ke vzniku přesčasových hodin. Vznik přesčasových hodin je možný pouze ve výjimečných situacích, jako je například otevření nové prodejny. Práce přesčas, je práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní

dobu, tj. nad 40 hodin. Horní hranice pro práci přesčas, je 150 hodin za rok. Za práci přesčas náleží mzda a příplatek za práci přesčas nebo mzda a náhradní volno. Tabulka 4.2 zobrazuje proplácení práce nad úvazek, tj. práce nad rámec stanovené pracovní doby.

Tab. 4.2

Týdenní pracovní doba	Vypláceno
20 – 40	100 %
nad 40	100 % + 25 %

Zdroj: vlastní zpracování

Práce ve svátek

V případě potřeby zaměstnavatele je možno nařídit také práci o svátcích. Za práci ve svátek zaměstnanci náleží dosažená mzda a náhradní volno s náhradou mzdy nebo dosažená mzda a příplatek za práci ve svátek. Oprávněný nadřízený odpovídá za to, že náhradní volno bude zaměstnanci poskytnuto řádně a včas, tzn. nejpozději do konce třetího měsíce po výkonu práce ve svátek nebo v době jinak dohodnuté mezi zaměstnancem a oprávněným nadřízeným. Poskytnutí náhradního volna v tomto případě má přednost před poskytnutím příplatku ve výši 100 % průměrného výdělku za každou odpracovanou hodinu.

Práce v noci

Noční práce je práce konaná v noční době. Noční doba je doba mezi 22. a 6. hodinou. Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a k tomu příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku (viz kolektivní smlouva). Za odpracované hodiny (včetně zlomků hodin) obdrží zaměstnanec tento příplatek. Zároveň obdrží zaměstnanec příplatek ve výši 100,-- Kč za každou směnu, pokud v rámci směny odpracoval alespoň 6 hodin v noční době.

Příplatek za práci v sobotu a v neděli

Od 1. 1. 2007 náleží zaměstnanci za hodinu práce v sobotu či neděli také příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

Stabilizační příspěvky a pokladní doklady vystavované k výročí

Personalistka / personalista filiálky vede evidenci výročí zaměstnanců a vydaných pokladních dokladů. Na základě kolektivní smlouvy zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům tyto *stabilizační příspěvky*:

- a) jubilejní příspěvek při dosažení 50 - ti let věku – finanční odměna ve výši 1 000,-- Kč
- b) příspěvek při narození dítěte – finanční odměna ve výši 1 000,-- Kč
- c) věrnostní příspěvek 10 let v Kauflandu – finanční odměna

Letní a vánoční bonifikace

Zaměstnanci náleží od 2. kalendářního roku působení u firmy ve druhém pololetí tohoto roku vánoční bonifikace (50 % průměrného výdělku). Od 3. kalendářního roku působení u firmy již v prvním pololetí roku 50 % průměrného výdělku letní bonifikace a ve druhém pololetí roku vánoční bonifikace 50 % průměrného výdělku. Letní, resp. vánoční bonifikace je splatná spolu se mzdou za měsíc květen, resp. listopad.

Sociální program – budget

Na základě rozhodnutí ředitele společnosti je přiznán filiálce budget (finanční obnos) v určité výši (dle velikosti filiálky), ze kterého může filiálka během účetního roku čerpat. Tyto náklady mohou být vynaloženy pouze na letní grilování či vánoční večírek pro kmenové zaměstnance filiálky. Pokud se nepodaří výše uvedené sumy v obchodním roce vyčerpat, není možné převést zbývající částku do příštího roku. V případě, že filiálka přečerpá stanovený limit, bude výše budgetu v následujícím období o tuto částku zkrácena.

Zaměstnanecké výhody

Na základně interních dokladů firmy zaměstnancům společnosti Kaufland není poskytováno dostatek zaměstnaneckých výhod. Pomocí řízeného rozhovoru autorka zjistila, že zaměstnanci mohou využívat sportovní a relaxační zařízení, kdekoliv po celé ČR. S kartou Multisport mohou tak každý den bez jakéhokoliv dalšího doplatku zdarma sportovat či relaxovat. Díky příspěvku od zaměstnavatele zaplatí zaměstnanec za měsíční kartu 295 Kč za měsíc, kdy standardní cena karty Multisport činí 990 Kč za měsíc.

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

Pomocí dotazníkového šetření bylo zjišťováno, jaké formy motivace jsou ve společnosti Kaufland využívány. Byl zhodnocen způsob jednání vedoucích pracovníků a zjištěny motivační nástroje, které používají.

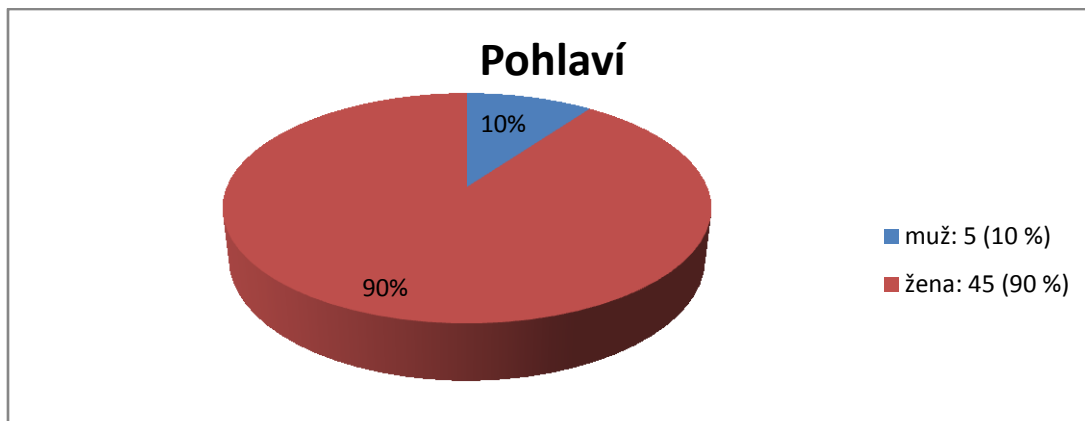
Dotazník obsahuje celkem 23 otázek. Respondenti měli za úkol své odpovědi zakroužkovat. U některých z otázek byla na výběr pouze jedna odpověď, u jiných však byla možnost i více odpovědí.

Výsledky vyplývající z dotazníkového šetření byly zpracovány pomocí programu Microsoft Excel. Z důvodu lepší přehlednosti jsou výsledky převedeny do grafické podoby a následně okomentovány.

Otázka číslo 1: Pohlaví

Z tohoto prvního grafu je vidět, že převážná většina dotazovaných respondentů, která se podílela na vyplnění dotazníku, byly ženy. Dotazník vyplnilo až 90 % žen a pouze 10 % mužů. Důvodem, proč na těchto vybraných pozicích pracují převážně ženy, je charakter této práce.

Graf 4.1 Pohlaví

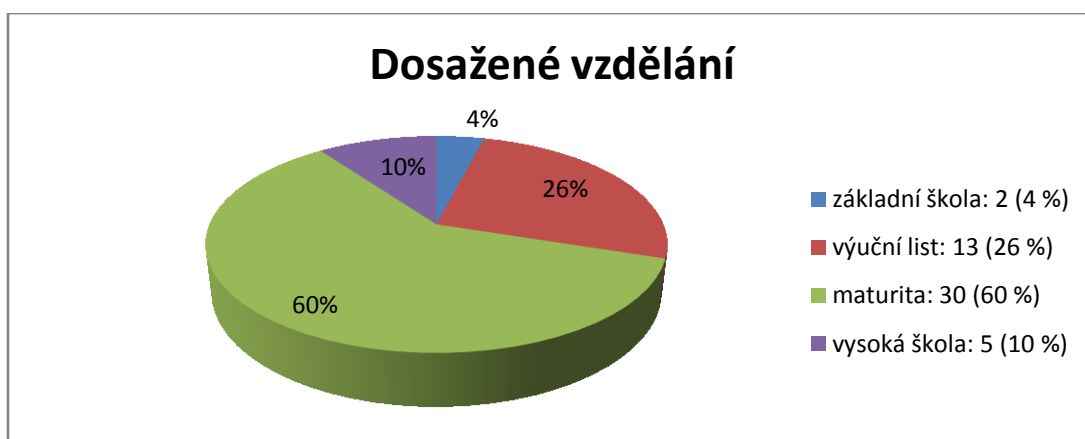


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 2: Dosažené vzdělání

Z grafu 4. 2 bylo zjištěno, že u 60 % všech dotazovaných pracovníků je nejvyšším dosaženým vzděláním maturita. Následují zaměstnanci s výučním listem, kterých je 26 %, tedy zhruba čtvrtina všech respondentů. Ve společnosti Kaufland se najdou i zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Jedná se zejména o pracovníky pracující na trezoru nebo o vedoucí směny, kteří dohlíží na pokladní a na základní chod na pracovišti. Základní vzdělání mají pouze dva zaměstnanci ze všech dotazovaných.

Graf 4.2 Dosažené vzdělání

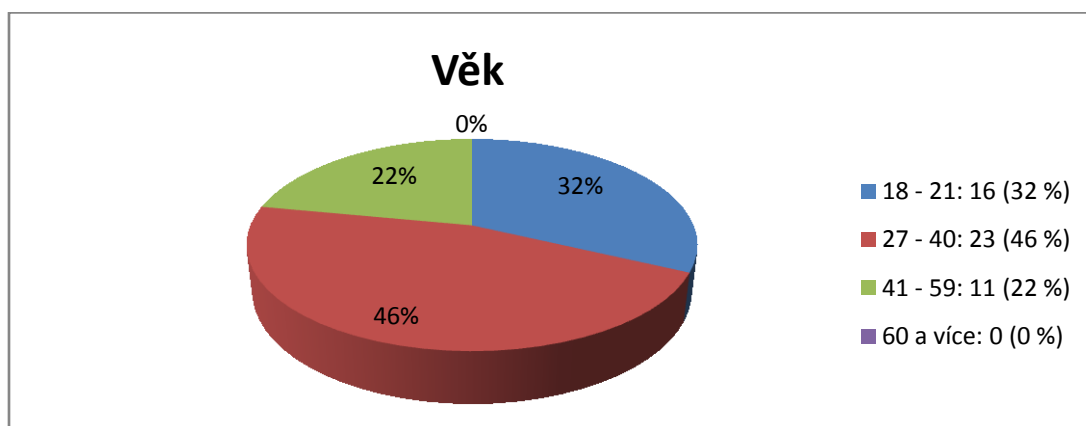


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 3: Věk

Z grafu je evidentní, že v organizaci pracují téměř všechny věkové kategorie. Žádný však z dotazovaných zaměstnanců nedosáhl věku 60 let. Až 46 % pracovníků organizace spadá do rozmezí 27 – 40 let. Z tohoto věku vyplývá, že ve společnosti pracují zejména zkušení a aktivní zaměstnanci. Druhou největší věkovou kategorií je kategorie ve věku 18 – 21 v zastoupení 32 %. Organizace tedy dává možnost i mladým lidem v jejich zdokonalování a získání pracovních zkušeností. 22 % pak připadá na věk v rozmezí 41 – 59 let. Pracovníci v tomto věku mají řadu zkušeností, které předávají právě mladším generacím a novým zaměstnancům.

Graf 4.3 Věk



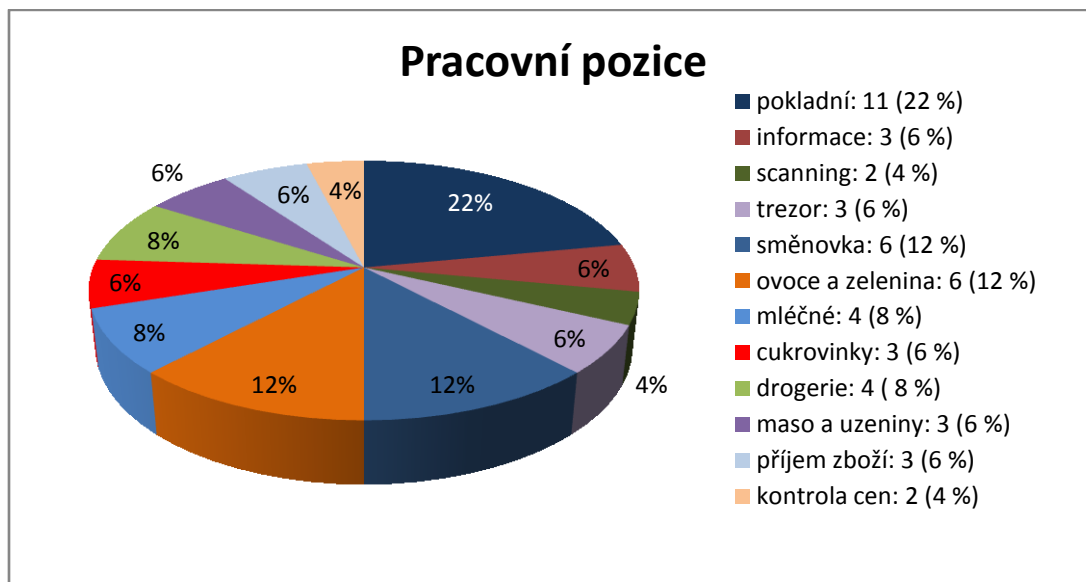
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 4: Na jaké pracovní pozici se nacházíte?

Jak je možnost vidět z následujícího grafu, bakalářská práce byla zaměřena zejména na zkoumání pracovníků nižších pozic. Graf 4.4 zobrazuje 12 pracovních pozic s odlišnou náplní práce. Z dotazovaných respondentů bylo nejvíce pokladních, konkrétně 22 %, tedy 11 pracovníků z 50. Všechny pokladní v dotazníku uvedly, že jsou ženy. Vedoucí směny, jejichž náplní práce je vykonávat dozor nad pokladními, jsou v zastoupení o 6 lidech. Ve stejném počtu pracují i pracovníci, kteří mají na starost ovoce a zeleninu. Zaměstnanci mléčného oddělení pracují ve 4 lidech stejně jako zaměstnanci starající se o drogerii. Pracovní pozice o 3 pracovnících spadá na pracovníky informací, trezoru, cukrovinek, masa a uzenin a také na zaměstnance, jejichž úkolem je příjem zboží. Dva

z dotazovaných respondentů uvedli, že se nachází na pozici kontrola cen a další dva pracují na scanningu (pracovník scanningu = upravuje ceny v systému).

Graf 4.4 Pracovní pozice

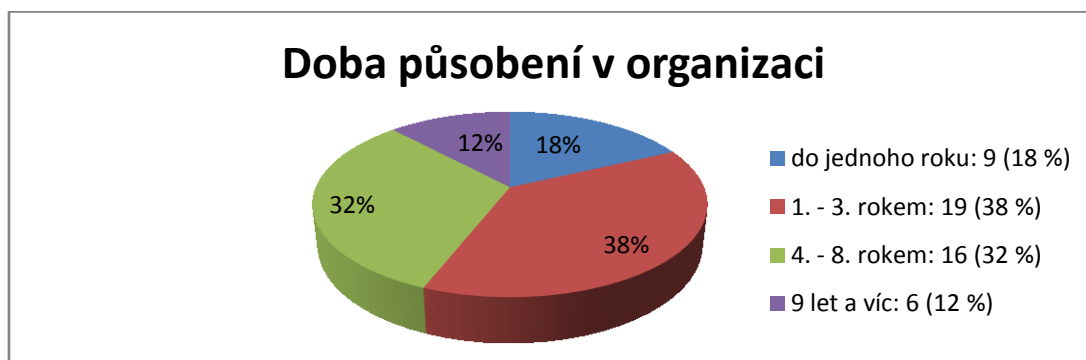


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 5: Doba, po kterou působíte v této organizaci?

Největší množství respondentů, a to 38 %, v této společnosti pracuje po dobu 1 – 3 let. Jen o 6 % menší podíl mají pracovníci, kteří v organizaci působí 4 – 8 let. Jedná se o pracovníky velmi zkušené, o které firma nechce přijít. 18 % respondentů pracuje v této společnosti v době do jednoho roku. Jde zejména o nové pracovníky s novým potencionálem. Nejméně dotazovaných, konkrétně 12 %, uvedlo, že jsou této firmě věrní 9 let a více.

Graf 4.5 Doba působení v organizaci

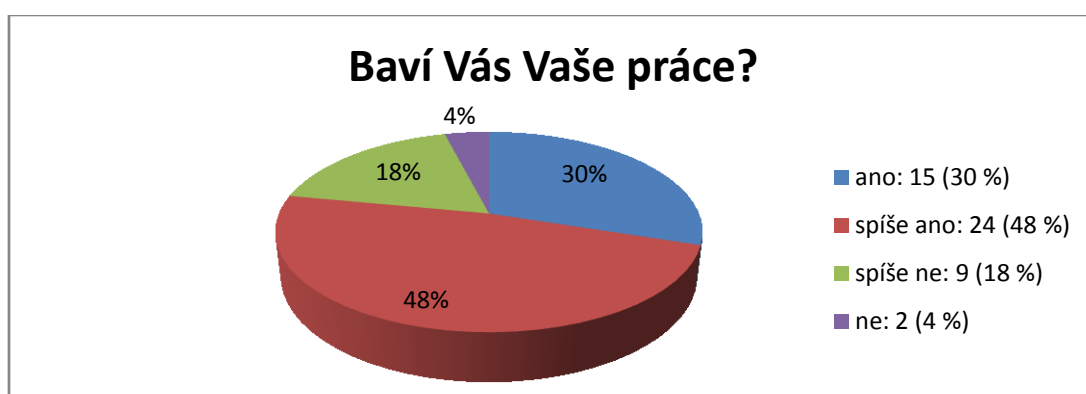


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 6: Baví Vás Vaše práce, kterou vykonáváte?

Z grafu 4.6 je možnost vyčíst, že téměř 80 % respondentů odpovědělo, že je jejich práce baví. Což je pro firmu velkou výhodou, jelikož cílem každé společnosti by měla být spokojenost zaměstnanců, která souvisí s tím, zda zaměstnanci práce baví. Pouze necelých 20 % odpovědělo, že zrovna tato práce není jejich koníčkem. Je pochopitelné, že v každé práci se najdou takoví, které práce nebaví a do práce chodí jen kvůli finančnímu zabezpečení.

Graf 4.6 Baví Vás Vaše práce?

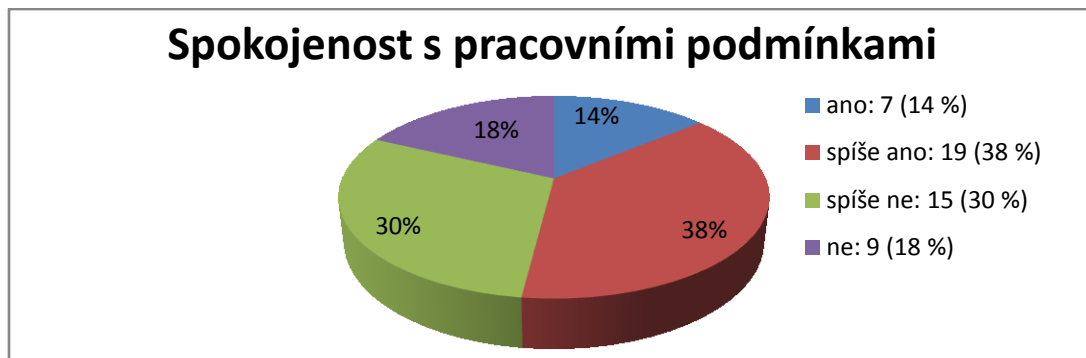


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 7: Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami na svém pracovišti?

Na otázku Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami na svém pracovišti?, která je zobrazena v grafu 4.7, větší polovina dotazovaných odpověděla, že jsou s pracovními podmínkami spokojeni, z toho konkrétně 14 % odpovědělo ano a 38 % odpovědělo spíše ano. Naopak ale menší polovina odpověděla, že s pracovními podmínkami bohužel spokojeni nejsou. Je tedy z grafu patrné, že 24 zaměstnanců z 50 dotazovaných nejsou spokojeni s těmito podmínkami, což není málo. Jak v následujících otázkách respondenti uvedli, taková nemalá nespokojenost pracovníků s pracovními podmínkami, může být důsledkem nízkého platového ohodnocení. Pomocí řídicího rozhovoru a dotazníkového šetření bylo zjištěno, že společnost Kaufland nenabízí svým pracovníkům ani dostatek zaměstnaneckých výhod.

Graf 4.7 Spokojenost s pracovními podmínkami

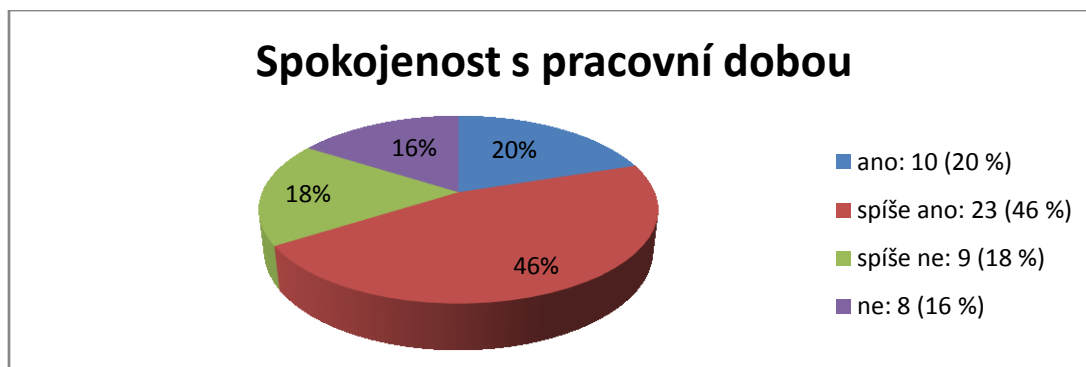


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 8: Jste spokojen(a) s pracovní dobou?

Na otázku Jste spokojen(a) s pracovní dobou? 46 % dotazovaných respondentů odpovědělo spíše ano a 20 % dotazovaných odpovědělo ano. Z toho vyplývá, že dvě třetiny zaměstnanců jsou se svou pracovní dobou spokojeni a naopak jedna třetina je nespokojena, což značí konkrétně 17 pracovníků z 50. Na základě řídicího rozhovoru autorka zjistila, že spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou vyplývá zejména z toho, že konkrétně pokladní nepracují celých 8 hodin, ale někdy mají pracovní dobu 6hodin, někdy 4, musí však splnit hodinový plán za měsíc. Je tedy pochopitelné, že tato pracovní doba je pro většinu vyhovující. Naopak nespokojenost pracovníků plyne zejména z toho, že mají pouze dva dny za rok volno o státních svátcích, jinak celý rok je Kaufland otevřený, včetně státních svátků. Zaměstnanci musí do práce jak na Štědrý den, tak i na Silvestra. Pouze na Nový rok a na První svátek vánoční je obchodní řetězec Kaufland zavřený.

Graf 4.8 spokojenost s pracovní dobou



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 9: Uvažujete o změně zaměstnání?

Na otázku uvažujete o změně zaměstnání, 52 % respondentů odpovědělo, že hledá jiné zaměstnání, a tedy uvažuje o její změně. Vzhledem k těmto podmínkám je to však pochopitelné. Stále ale téměř polovina, 48 %, nemá v plánu danou práci v této společnosti opustit. Zdůvodněním této situace by mohl být strach ze ztráty zaměstnání a z nezaměstnanosti vzhledem k tomu, že práce je v této době málo a není jednoduché si najít práci ve svém oboru.

Graf 4.9 Změna zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 10: Znáte cíle organizace a jste dostatečně motivován(a) svým nadřízeným?

Graf 4.10 zachycuje všechny odpovědi na otázku, zda zaměstnanci znají cíle organizace a jsou dostatečně motivováni svým nadřízeným. 62 % respondentů, tedy 31 pracovníků z 50 dotazovaných, zná cíle společnosti a je zároveň motivováno svým nadřízeným. Menší podíl těchto dotazovaných, konkrétně 19 respondentů, naopak cíle organizace nezná a nejsou ani dostatečně motivováni svým vedoucím pracovníkem. Jedná se tedy o větší třetinu zaměstnanců, kteří mají tento negativní postoj.

Graf 4.10 Znalost cílů a motivovanost nadřízeným

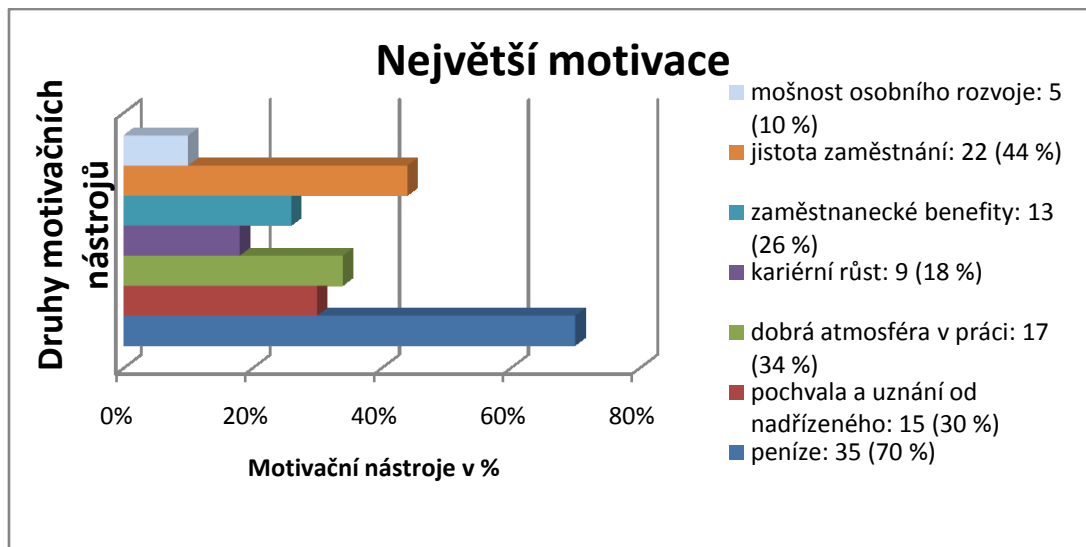


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 11: Co je právě pro Vás největší motivací?

Dotazovaní respondenti u otázky, co je právě pro ně největší motivací, mohli vybrat maximálně 5 motivačních nástrojů. Z grafu 4.11 je už na první pohled viditelné, že v dnešní době jsou pro většinu zaměstnanců největší motivací právě peníze. Tuto možnost zvolilo celých 70 % pracovníků Kauflandu. Důležité je však zmínit, že najdeme i takové, kteří dávají přednost i jiným motivačním faktorům, jako je jistota zaměstnání, která je v dnešní době taky poměrně důležitá. Tuto jistotu preferuje 44 % dotazovaných. Jistota zaměstnání u mnohých znamená mnohem víc než finanční ohodnocení, jelikož pokud budou mít práci, vždy je čeká nějaká peněžní odměna. Dalším důležitým motivačním nástrojem, který byl zvolen 34 % respondentů, je dobrá atmosféra v práci. V práci zaměstnanci tráví spoustu času, a pokud se v práci najde i dobrý kolektiv, hned se pracovníci cítí lépe ve svém zaměstnání a přichází do práce rádi a s úsměvem. 30 % respondentů preferuje jako největší motivaci pochvalu a uznání od nadřízeného. Zaměstnanecké benefity považuje za nejdůležitější 26 % respondentů. Mezi tyto benefity mohou být řazeny například příspěvky na životní pojištění či penzijní připojištění. Kariérní růst upřednostňuje pouze 9 z 50 dotazovaných, jelikož většina zaměstnanců zakončila vzdělání pouze maturitou a z tohoto důvodu nemají příliš velkou šanci profesně růst. Nejméně však respondenti volili možnost osobního rozvoje, pouze 10 % zvolilo tento motivační faktor.

Graf 4.11 Největší motivace

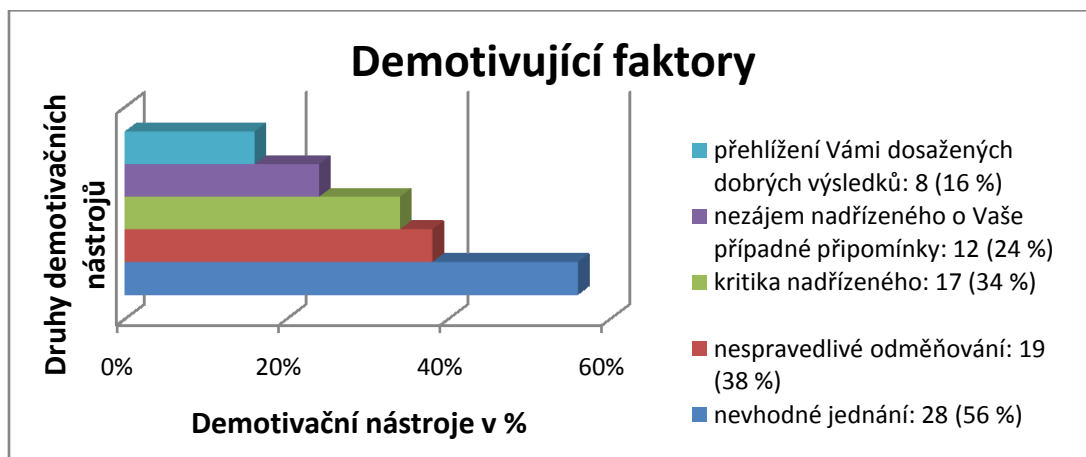


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 12: Co Vás při Vaší práci demotivuje?

Na otázku, co Vás při Vaší práci demotivuje, měli možnost respondenti zvolit maximálně tři demotivující faktory z nabízených možností. Nejvíce respondentů označilo za demotivující nástroj právě nevhodné zacházení se zaměstnanci, a to až 56 % z dotazovaných. Nespravedlivé odměňování demotivuje 38 % pracovníků a pro 34 % zaměstnanců je nemotivující kritika nadřízeného. Pouze 12 z 50 oslovených zvolilo nezáměr nadřízeného o jejich případné připomínky. Dále pracovníky demotivuje přehlížení výsledků, kterých dosáhli. Tuto možnost odpovědí označilo pouze 8 účastníků dotazníku.

Graf 4.12 Demotivující faktory

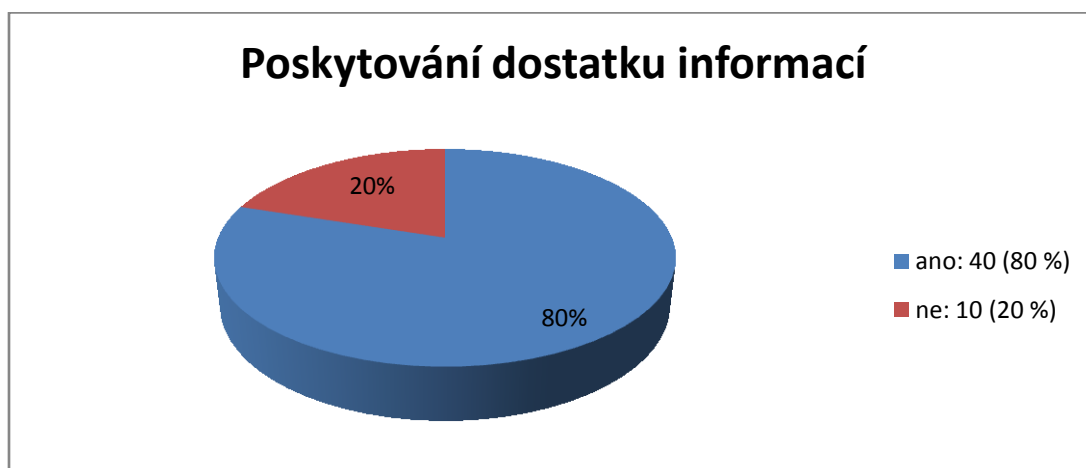


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 13: Poskytuje Vám Váš nadřízený dostatek informací pro Vaši práci?

Graf 4.13 znázorňuje odpovědi na otázku, zda poskytuje nadřízený svým zaměstnancům dostatek informací pro jejich práci. Téměř všichni dotazovaní odpověděli, že ano, konkrétně takto odpovědělo 80 % pracovníků. Aby zaměstnanci mohli dosahovat stanovených cílů, je důležité, aby měli zaměstnanci k dispozici potřebné informace, které se týkají jejich práce. Zbylá část, tedy 20 %, odpověděla, že nemá dostatek informací pro svou práci. Tito respondenti mají pocit, že jsou málo informovaní nebo dokonce vůbec.

Graf 4.13 Poskytování dostatku informací



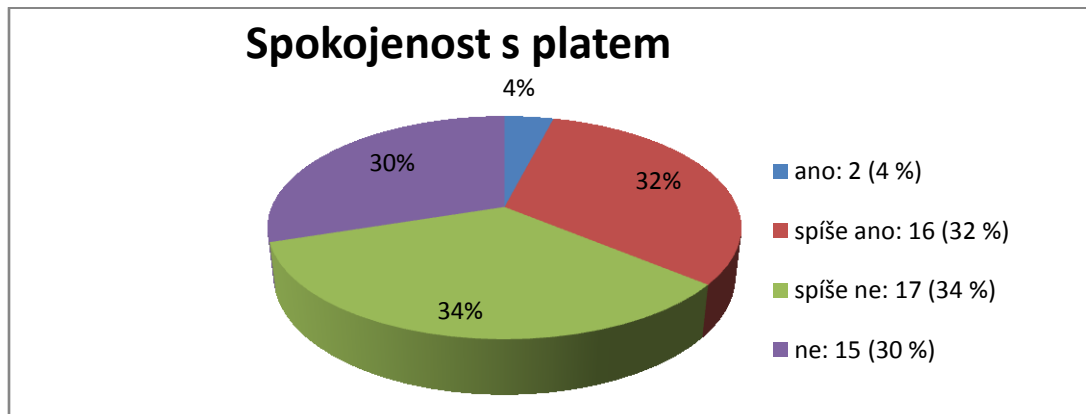
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 14: Jste spokojen(a) s platovým ohodnocením na Vaší pozici?

Právě na tuto otázku odpovídali zaměstnanci převážně záporně než kladně. Dohromady na tuto otázku odpovědělo ano nebo spíše ano pouze 36 % pracovníků, což pro firmu není právě kladná informace. Takto kladně odpověděli pouze zaměstnanci, kteří pracují jako vedoucí směny, zaměstnanci na trezoru a pracovníci kontrolující ceny. Tento fakt je pochopitelný, jelikož tyto zaměstnanci mají vyšší pozice než ostatní dotazovaní respondenti, a tak i vyšší mzdu. Avšak celkem 64 % odpovědělo na otázku buď ne, nebo spíše ne, což je větší polovina zúčastněných. Je nutno zdůraznit, že na nespokojenost s platovým ohodnocením upozorňují především pokladní, pracovníci na informacích a na scanningu, dále

zaměstnanci, kteří mají na starost ovoce a zeleninu, mléčné, cukrovinky, drogerii i příjem zboží.

Graf 4.14 Spokojenost s platem

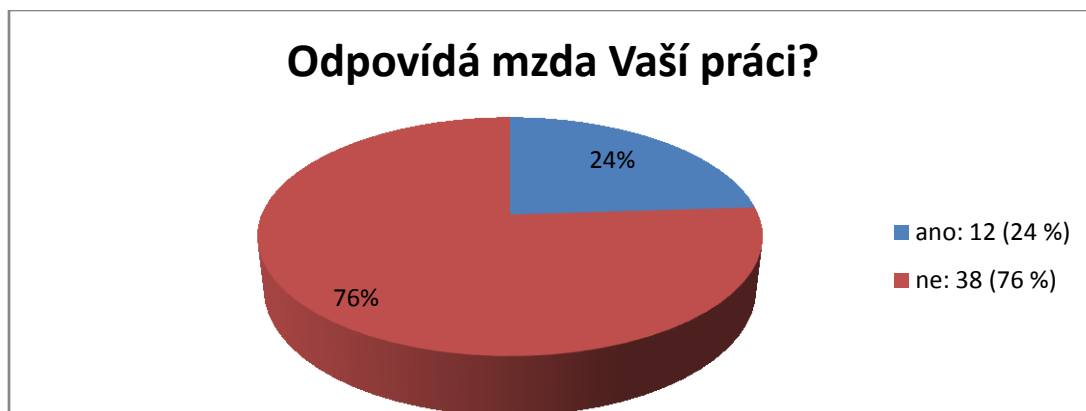


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 15: Myslíte, si že odpovídá mzda Vaší vykonané práci?

Jak je vidět z následujícího grafu 4.15, tak k velké nespokojenosti firmy 76 % zaměstnanců tvrdí, že jejich mzda neodpovídá náročnosti práce, kterou vykonávají. Což pro firmu představuje nemalý problém, kterému by se měla věnovat a mít snahu jej nějakým způsobem napravit, tak aby byla spokojená jak firma, tak i zaměstnanci. Zbylých 24 %, tedy 12 respondentů z 50, odpovědělo, že jejich mzda odpovídá náročnosti práce.

Graf 4.15 Odpovídá mzda Vaší práci?

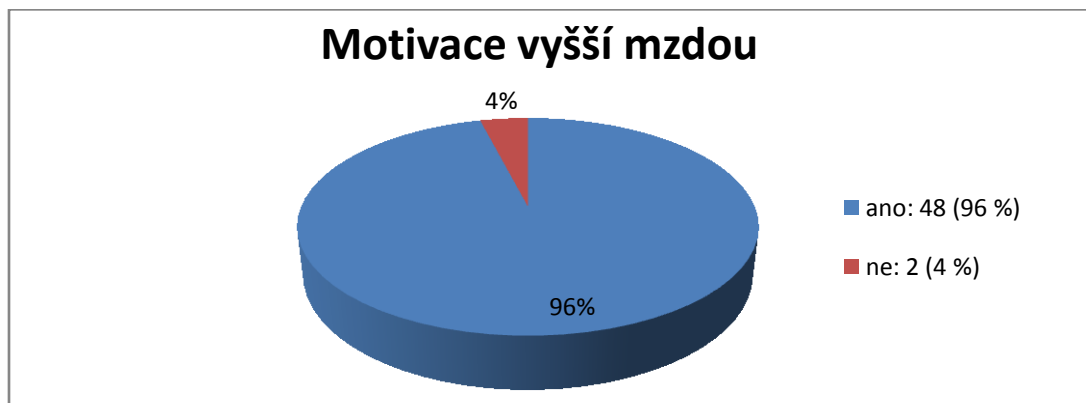


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 16: Motivovala by Vás vyšší mzda k vyšším výkonům?

Vzhledem k tomu, že dotazovaní zaměstnanci převážně na předchozí otázku odpovídali, že se svým platem nejsou spokojeni, je pochopitelné, že většinu, konkrétně 96 % pracovníků, by motivovala vyšší mzda k vyšším výkonům na své pracovní pozici. Pouze 2 respondenti odpověděli, že vyšší mzda by pro ně nebyla tím správným motivačním nástrojem.

Graf 4.16 Motivace vyšší mzdou

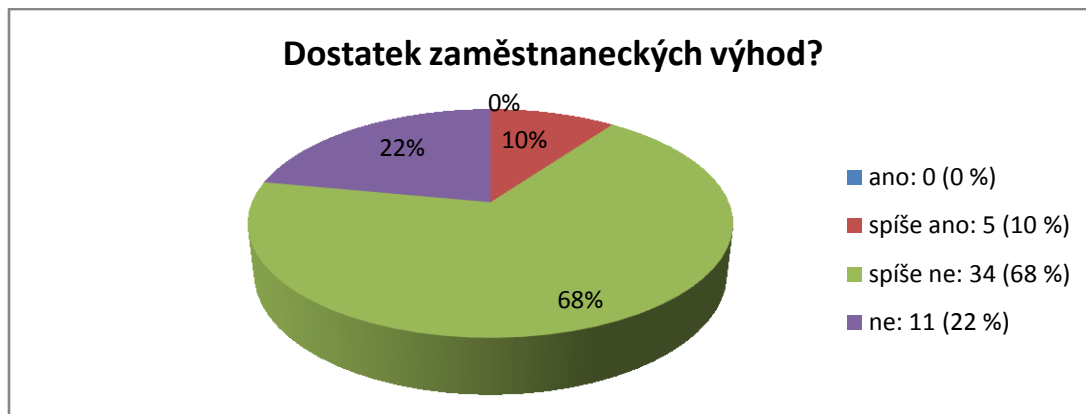


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 17: Je Vám nabídnuto dostatek zaměstnaneckých výhod?

I na otázku, zda je zaměstnancům nabídnuto dostatek zaměstnaneckých výhod, většina dotazovaných respondentů odpověděla negativně. Až 68 % zaměstnanců firmy odpovědělo, že spíše nemá dostatek zaměstnaneckých výhod a 22 % odpovědělo, že je zcela nespokojeno s nedostatkem těchto výhod. Celkem je tedy nespokojených celých 90 % dotazovaných pracovníků v této společnosti. Odpověď spíše ano vybralo jen 5 respondentů z 50. Odpověď ano nebyla vybrána žádným ze zúčastněných. I k tomuto problému by firma měla zaujmout jiné stanovisko a poskytnout zaměstnancům nové výhody, které by zaměstnanci uvítali.

Graf 4.17 Dostatek zaměstnaneckých výhod?



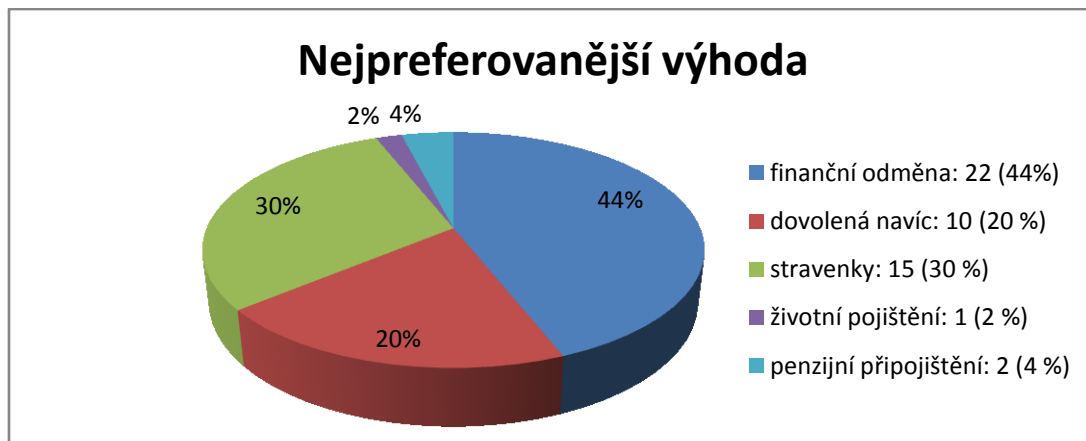
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 18: Která z těchto výhod je pro Vás nejdůležitější?

Tak jako v otázce číslo 11 i zde dávají pracovníci přednost finanční odměně. Z grafu je možnost vidět, že právě 44 % dotázaných dává přednost finančnímu ohodnocení. Druhou nejpreferovanější výhodou jsou stravenky, konkrétně 30 % tuto výhodu považuje za důležitou. Na základě řízeného rozhovoru se zaměstnanci bylo zjištěno, že právě stravenky tento podnik nenabízí. Vzhledem k tomu, že stravenky jsou druhou nejpreferovanější výhodou, měla by firma této informace využít. 20 % dotazovaných respondentů by bylo rádo za dovolenou navíc. Jak už bylo zmíněno v otázce číslo 8, zaměstnanci chodí do práce celý rok kromě dvou dnů, kdy je podnik zavřen. Je tedy pochopitelné, že dovolená navíc je třetí výhodou, kterou pracovníci volili. Životní pojištění a penzijní připojištění bylo zvoleno dohromady pouze třemi dotázanými.

Je nutno podotknout, že pomocí řízeného rozhovoru bylo také zjištěno, že některým pozicím, konkrétně pracovníkům, kteří mají na starost mléčné výrobky, žádná z těchto výhod není poskytována. Tento podnik dokonce nepřispívá na stravenky, na životní pojištění ani na penzijní připojištění žádnému ze zaměstnanců pracujících na pozicích, na které je bakalářská práce zaměřena.

Graf 4.18 Nejpreferovanější výhoda

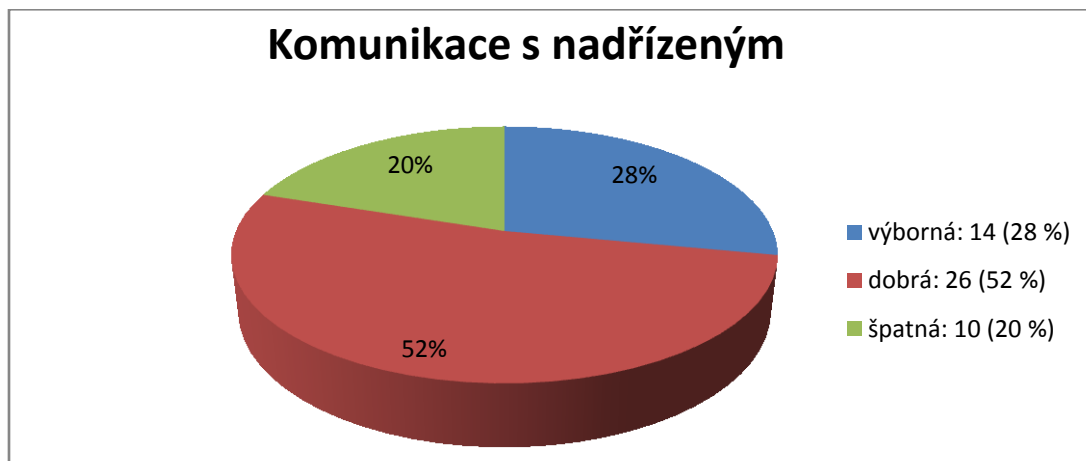


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 19: Jak byste zhodnotil(a) komunikaci s nadřízeným v této organizaci?

Odpovědi na otázku, jak by zaměstnanci zhodnotili komunikaci se svým nadřízeným, uvádí graf 4.19. Většina z dotazovaných respondentů, konkrétně 52 %, odpovědělo, že je dobrá komunikace s nadřízeným. Čtrnáct zaměstnanců z padesáti zúčastněných odpovědělo, že považují komunikaci se svým nadřízeným dokonce za výbornou. Pouze 10 % odpovědělo, že mezi ním a nadřízeným je komunikace špatná. Ale i přesto v celkovém hodnocení právě komunikace s nadřízeným pro firmu dopadla velmi dobře. Tuto informaci může podnik považovat za jednu z výhod. Dobrá komunikace s nadřízeným je přeci základem pro dosahování výsledků, které jsou stanoveny vedoucím pracovníkem.

Graf 4.19 Komunikace s nadřízeným

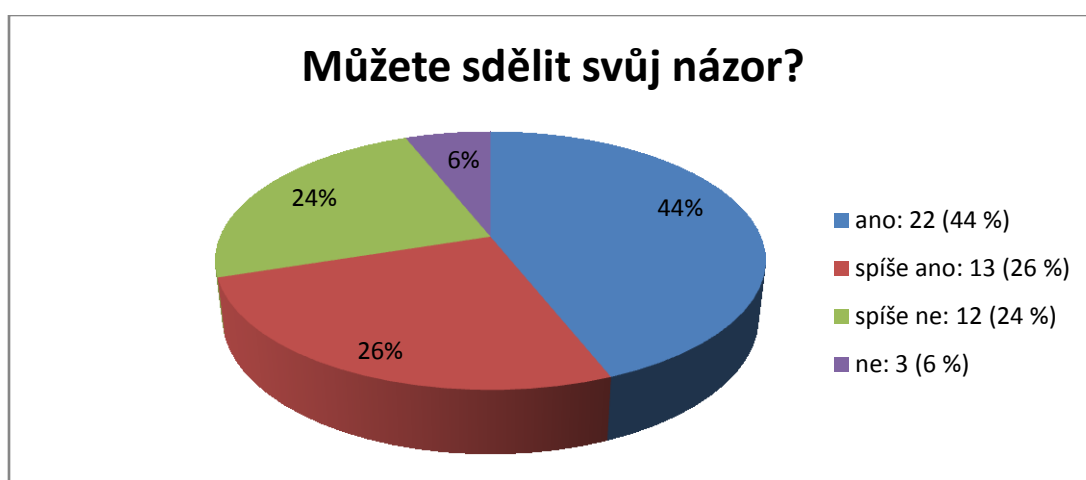


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 20: Můžete nadřízenému sdělit svůj názor na určitý problém bez obav z následků?

Graf 4.20 znázorňuje otázku, zda může zaměstnanec svému nadřízenému sdělit svůj názor na určitý problém bez obav z následků. Ke spokojenosti firmy celkem 70 % respondentů může bez obav říct jakýkoli názor svému nadřízenému, aniž by se obával negativních následků. Zbýlých 30 % ale uvedlo opak, a proto může dojít k tomu, že komunikace mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným vázne.

Graf 4.20 Můžete sdělit svůj názor?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 21: Jaké jsou pracovní vztahy na pracovišti?

Graf 4.21 uvádí, jak všichni dotazovaní odpověděli na otázku, která se týká pracovních vztahů na pracovišti. Z grafu je patrné, že většina respondentů, konkrétně 72 %, odpovědělo, že považuje vztahy na pracovišti za dobré. K tomu ještě 14 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že tyto vztahy považuje za výborné, a tím i nepochybně vládne na pracovišti lepší pracovní atmosféra. Pomocí toho to výzkumu bylo zjištěno, že na pracovišti převládá především dobrá atmosféra. Tento fakt firma může považovat za jejich výhodu, jelikož při dobré a pohodové pracovní atmosféře zaměstnanci dosahují i lepších výsledků. Pouze 5 zaměstnanců uvedlo, že vztahy na pracovišti jsou špatné a další 2 pracovníci se shodli, že vztahy mezi spolupracovníky jsou velmi špatné.

Sama autorka bakalářské práce může posoudit tuto skutečnost na základě dílčí metody pozorování, která byla uplatněna. Na pracovišti skutečně vládou především přátelské vztahy a příjemná atmosféra. Je ale ovšem pochopitelné, že se najdou i takoví, kteří do pracovního kolektivu nezapadnou a ti pak považují vztahy na pracovišti za špatné.

Graf 4.21 Vztahy na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 22: Provádí se na Vaší pozici pracovní školení?

Na otázku, zda je u zaměstnance prováděno pracovní školení, odpovědělo všech 50 dotazovaných respondentů, tedy 100 %, že má možnost se účastnit těchto školení. Díky proškolení u všech zaměstnanců má firma možnost lépe uspět oproti konkurenci, jelikož mít proškolené zaměstnance je základ pro úspěšné podnikání ve všech oborech.

Graf 4.22 Pracovní školení



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 23: Pokud ano, jak často se pracovní školení provádí?

Jak už bylo zjištěno pomocí otázky číslo 22, školení je prováděno na všech pracovních pozicích. Pomocí tabulky 4.1 je možnost vidět, jak často a na jaké pracovní pozici se školení provádí. Je zřejmé, že u každého zaměstnance s jinou pracovní funkcí probíhá i školení v jiném intervalu. Dále z tabulky 4.1 je zřejmé, že školení na těchto pracovních pozicích probíhá poměrně často. Z řízeného rozhovoru bylo zjištěno, že školení u nich probíhá i 4 krát za týden, ale ne ve formě zasedání, ale tím, že na začátku nebo na konci směny podepíše papír týkající se informací o daném školení.

Tab. 4.3 Jak často se pracovní školení provádí

Jak často se pracovní školení provádí	
Pracovní pozice	Opakovatelnost školení
pokladní	1 x za týden
informace	3 x za týden
scanning	3 x za rok
Trezor	5 x za týden
směnovka	1 x za měsíc
ovoce a zelenina	4 x za týden
Mléčné	1 x za měsíc
cukrovinky	2 x za měsíc
drogerie	každý den
maso a uzeniny	3 x za rok
příjem zboží	1 x za rok
kontrola cen	4 x za rok

Zdroj: vlastní zpracování

5 Návrhy a doporučení

Především z výsledků dotazníkového šetření, které bylo provedeno ve společnosti KAUF LAND v.o.s. a také z vnitropodnikových podkladů firmy, z řízeného rozhovoru se zaměstnanci a z pozorování chodu firmy, budou zpracovány návrhy a doporučení, jak odstranit případné nedostatky u stávajícího motivačního systému zaměstnanců. Následující návrhy a doporučení budou předloženy vedení společnosti.

Návrhy a doporučení

Na základně dotazníkového šetření bylo zjištěno, že peníze jsou pro zaměstnance Kauflandu nejvíce motivujícím prostředkem.

Peníze jsou pro většinu lidí jedním z nejdůležitějších motivačních nástrojů, pomocí kterých jsou uspokojovány jejich naléhavé potřeby. Představují také pro zaměstnance hmatatelný způsob ocenění jejich práce a dosažených výsledků.

To, že právě peníze jsou největším motivátorem, bylo potvrzeno právě v otázce č. 11. Avšak na otázku č. 14, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svým platem, odpovědělo až 32 z 50 dotazovaných respondentů, že právě se svou mzdou spokojeni nejsou. Na následující otázku č. 15 dokonce až 76 % dotazovaných uvedlo, že jejich mzda neodpovídá práci, kterou vykonávají a na otázku č. 16 až 96 % respondentů uvedlo, že by je motivovala právě vyšší mzda.

Společnost by se tedy měla podrobněji zaměřit na analýzu odměňování u jednotlivých zaměstnanců. Cílem firmy by mělo být zdokonalení systému odměňování tak, aby pracovníky co nejvíce motivoval k plnění zadaných úkolů. Rovněž by se společnost měla zaměřit na strukturu mzdových nákladů a na analýzu produktivity práce. To však pro firmu bude znamenat vynaložení velkých nákladů na lidské zdroje i časovou náročnost.

Na základě těchto získaných informací bylo firmě navrženo a doporučeno snížit počet zaměstnanců o jednoho na každé pracovní pozici (jedná se pouze o pracovní pozice, na které byla bakalářská práce

zaměřena) a ponechaným zaměstnancům zvýšit mzdu o 1000 Kč. Tím, že společnost bude nucena snížit stavy zaměstnanců, tak aby nedošlo k velkému navýšení mzdových nákladů firmy, bude pracovníkům prodloužena i pracovní doba, a to na 8h za den. Zaměstnanci budou pracovat na dvousměnný provoz ranní a odpolední. Na základě interních podkladů podniku bylo zjištěno, že za rok 2013 – 2014 vzrostly tržby Kauflandu o 7 % na 51,4 miliard Kč, tento údaj je však v rámci celé ČR. Zisk podniku tak vzrostl o 2 % na 1,6 miliard Kč.

- *Původní mzdové náklady na sedmdesát zaměstnanců za rok:*

Počet zaměstnanců x průměrná mzda + odvody soc. a zdr. pojištění
(34 %) x 12

$$(70 \times 9\,000 + 34 \% \text{ z } 9\,000) \times 12 = 7\,596\,720 \text{ Kč}$$

- *Mzdové náklady za rok po zvýšení platu a propuštění zaměstnanců:*

$$(58 \times 10\,000 + 34 \% \text{ z } 10\,000) \times 12 = 7\,000\,800 \text{ Kč}$$

Díky snížení počtu zaměstnanců ze 70 na 58 se mzdové náklady sníží i přes zvýšení mzdy o 1 000 Kč o 595 920 Kč (7 596 720 – 7 000 800), a firma tak ušetří.

Na otázku č. 8, 66% respondentů odpovědělo, že jsou spokojeni s pracovní dobou, jelikož nepracují 8hodin denně, ale někdy 6 či 6,5, nebo dokonce jen 4hodiny. Vzhledem ke zvýšení mzdy je však navržena 8hodinová pracovní doba.

Na základně řízeného rozhovoru u 44 % dotazovaných nespokojenost s pracovní dobou vyplynula z toho, že zaměstnanci chodí do práce ve všechny svátky a společnost je zavřena pouze 2 dny v roce.

Vzhledem k této nespokojenosti bylo vedení Kauflandu navrženo alespoň na Štědrý den obchodní řetězec zavřít, jelikož už i týden před Vánoci má společnost prodlouženou otevírací dobu do 12 hodin do večera. Zaměstnanci si tak mohou aspoň na Štědrý den odpočinout a firma jim tím vykompenzuje týdenní přesčas. Samozřejmě to pro společnost bude znamenat, že tak přijde o tržby za Štědrý den. Pomocí interních informací bylo zjištěno, že průměrné tržby v tento den představují 1 mil. Kč.

Na základě dotazníku z otázky č. 17 a následně z otázky č. 18 je zjištěno, že společnost Kaufland neposkytuje dostatek zaměstnaneckých výhod svým zaměstnancům, jelikož až 90 % respondentů uvedla, že s výčtem výhod není spokojena. Na otázku, která z výhod je nejdůležitější, 44 % odpovědělo, že finanční výhoda. 30 % respondentů by uvítalo stravenky, které firma neposkytuje, a 20 % dotazovaných by chtělo pár dnů dovolené navíc, jelikož mají pouze 20 dnů, jak je stanoveno dle zákona.

Vzhledem k těmto odpovědím je společnosti doporučeno poskytnout svým zaměstnancům stravenky v hodnotě 1 400 Kč za měsíc. Zaměstnavatel bude na stravenky svým zaměstnancům přispívat 55 % jejich hodnoty, konkrétně tedy 770 Kč za měsíc. Chybějících 630 Kč zaplatí zaměstnanec ze svého. Hodnota zaměstnavatelem poskytnutých stravenek nepodléhá dani a nemusí se z ní platit sociální a zdravotní pojištění. V tomto konkrétním případě se zaměstnanci zvýší čistý příjem o 770 Kč. Stravenky jsou výhodné i pro zaměstnavatele. Také z nich neodvádí sociální a zdravotní pojištění a navíc si je ve stanovené výši mohou dát do nákladů a tím odepsat z daní. Stravenky byly doporučeny i z toho důvodu, že zaměstnanci pracují v potravinách a mohou je utratit i u svého zaměstnavatele. Pracovníci nedostávají žádný příspěvek na obědy a svačiny a společnost nemá ani žádnou jídelnu pro zaměstnance, kde by jim byly nabídnuta levnější strava.

- *Výpočet nákladů na stravenky za rok již při zmenšeném počtu zaměstnanců:*

$$770 \times 58 \text{ zaměstnanců} \times 12 \text{ měsíců} = 535\,920 \text{ Kč}$$

Jak už bylo zmíněno v otázce č. 18, 20 % zaměstnanců by preferovalo dovolenou navíc, jelikož mají za kalendářní rok pouze 4 týdny dovolené a zaměstnavatel neposkytuje zaměstnancům žádnou dovolenou navíc.

Na základě této odpovědi bylo společnosti doporučeno, že pracovník v prvním, druhém a třetím kalendářním roce trvání pracovního poměru bude mít 4 týdny dovolené a ve čtvrtém kalendářním roce trvání pracovního poměru bude mít zaměstnanec až 5 týdnů za kalendářní rok.

- *Náklady firmy při 20 denní dovolené (vychází se ze sníženého počtu zaměstnanců a ze zvýšené mzdy, žádný zaměstnanec nemá dovolenou navíc):*

Počet zaměstnanců x průměrná denní mzda (= průměrná měsíční mzda / počet odpracovaných dní v měsíci) x 20 dní dovolené * SZP
 $58 \times (10\,000 / 21) \times 20 + (170 \times 20 \times 58) = 749\,580,95 \text{ Kč}$,
 po zaokrouhlení 749 581 Kč

- *Náklady firmy při 25 denní dovolené pro zaměstnance, kteří působí ve společnosti 4 roky (22 zaměstnanců), zbylých 36 zaměstnanců (58 – 22) dostává stále 20 dní dovolené.*

Pro 22 zaměstnanců: $22 \times (10\,000 / 21) \times 25 + (170 \times 22 \times 25) = 355\,404,76 \text{ Kč}$

Pro 36 zaměstnanců: $36 \times (10\,000 / 21) \times 20 + (170 \times 36 \times 20) = 465\,257,14 \text{ Kč}$

Celkem: 355 404, 76 Kč + 465 257, 14 Kč = 820 661, 9 Kč,
 po zaokrouhlení 820 662 Kč

Náklady na dovolenou by tedy vzrostly z původních 749 581 Kč na 820 662 Kč.

Jelikož většina zaměstnanců uvedla, že mají nedostatek zaměstnaneckých výhod, autorka navrhla další výhodu pro pracovníky Kauflandu. Jak už bylo v této práci zmíněno, zaměstnanci mohou využívat Kartu Multisport, když zaplatí měsíčně 295 Kč (standardní cena je 990 Kč/měsíc, takže zbytek částky hradí zaměstnavatel). V rámci řízeného rozhovoru bylo ale zjištěno, že tuto výhodu využívá málo zaměstnanců, ale našli se i takoví, kteří Kartu Multisport ocenili. Pracovníci společnosti si tedy budou moct v rámci cafeteria systému vybrat buď tuto výhodu, nebo nově navrženou.

Zaměstnanecká výhoda, kterou autorka navrhla, spočívá v tom, že zaměstnanci každý měsíc budou od zaměstnavatele dostávat poukázku v hodnotě 500 Kč na nákup v obchodním řetězci Kaufland. Zaměstnanci si tak budou moci výhodněji

nakoupit potraviny přímo ve svém zaměstnání a zaměstnavatel bude mít zároveň jistotu, že peníze se do společnosti vrátí zpátky.

Na základně doplňkové metody pozorování bylo zjištěno, že konkrétně pokladním jsou prováděny namátkové testovací nákupy z Prahy. Zaměstnanec firmy Kaufland se vydává za zákazníka, který si jde nakoupit. Jde si tak pokladní prověřit, zda správně markuje zboží, dívá se do nákupního vozíku, kontroluje duté předměty a při odchodu zákazníkovi říká ofenzivu (bylo vše v pořádku). Tento testovací nákup probíhá na prodejně jednou za měsíc pouze u jedné pokladní. Do jednoho měsíce po jeho provedení pošle vedení dané prodejně vyrozumění, zda pokladní obstála a namarkovala vše správně nebo naopak. V rámci řízeného rozhovoru se autorka těmito nákupy ještě detailněji zabývala a zjistila, že pro většinu pokladních představují testovací nákupy do určité míry stres, což je pochopitelné. Když tento nákup není proveden zcela správně, čeká totiž na pokladní pokárání.

Vzhledem k tomu, že je tímto vyvinut na zaměstnance určitý nátlak, bylo doporučeno, aby pouze po zcela správném provedení testovacího nákupu byla pokladní vyplacena symbolická odměna 300 Kč. Bude to pro firmu představovat i určitou výhodu, jelikož pokladní bude odměna motivovat, a tak bude při nákupech pečlivější a zodpovědnější, protože pokladní nikdy nemůže vědět, zda zrovna zákazník, kterého obsluhuje, si nejde prověřit její kvality. *Pro firmu to bude představovat další dodatečný náklad za rok:*

- Odměna + odvody SZP x 12 měsíců
- $(300 + 102) \times 12 = 4\,824$ Kč

Metoda pozorování byla uplatněna i na zjištění nedostatků týkajícího se pracovního prostředí. Zaměstnavatel zaměstnancům i brigádníkům při nástupu do zaměstnání přidělí skříňku. Problém je však v tom, že skříňky jsou nejen velmi malé, ale ještě je každá pro dva zaměstnance. Pracovníkům se tak v zimě nevejde zimní bunda do skříňky apod. Další problém je, že už několikrát se stalo, že se ze skříňky něco ztratilo, jelikož jednu skříňku měli dva zaměstnanci.

Tento problém by autorka vyřešila tak, že brigádníkům skříňky přiděleny nebudou a své tašky a věci si mohou odložit na informace a tímto se uvolní skříňky a zaměstnanci tak budou moci mít jednu celou skříňku pro sebe.

Další problém týkající se pracovního prostředí je zima na pracovišti. Na pokladní při markování zboží táhne z mrazících boxů, avšak nemají k tomuto prostředí přizpůsobené firemní oblečení. Od zaměstnavatele pokladní obdrželi pouze tenkou červenou vestu a tričko, ale to nestačí. Jiné než firemní oblečení si pokladní na pracoviště ale vzít nemůže. Pokladním je tak zima, táhne jim na záda a neprospívá to jejich zdraví.

Je tedy doporučeno těmto zaměstnancům obstarat ještě teplou mikinu pod vestu, tak ať mají všechny pokladní stejný úbor a jsou tím to sladěné a spokojené.

- *Náklady na teplejší mikiny pro pokladní, kdy cena mikiny činí 329 Kč:*

Cena mikiny x počet pokladních

$$329 \times 16 = 5\,264 \text{ Kč}$$

Společnost bude tedy nákup mikin stát 5 264 Kč.

Celkové shrnutí nákladů s navrženými opatřeními:

Tab. 5.4 Shrnutí nákladů a návrhů

Návrhy	Náklady		Tržby	
	Původní	Nové	Původní	Nové
Zvýšení mzdy + snížení počtu zaměstnanců	7 596 720 Kč	7 000 800 Kč		
Volno na Štědrý den			1 mil Kč.	0 Kč
Stravenky	0 Kč	535 920 Kč		
Dovolená	749 581Kč	820 662Kč		
Odměna za testovací nákup	0 Kč	4 824 Kč		
Nákup mikin	0 Kč	5 264 Kč		
Celkem	8 346 301Kč	8 367 470 Kč	1 mil Kč.	0 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě tabulky 5.4 lze vidět, že celkové náklady podniku by vzrostly o 21 169 Kč a tržby klesly o 1 mil. Kč z důvodu zavření pobočky obchodního řetězce Kaufland na Štědrý den.

Zvýšená položka nákladů není příliš vysoká, ale mohla by vést k větší spokojenosti zaměstnanců a jejich motivaci. Pracovníci by mohli být spokojenější i loajálnější ke svému zaměstnavateli, když vidí snahu reagovat alespoň na některé jejich požadavky.

6 Závěr

Aby vedoucí pracovníci dosáhli svých předem stanovených cílů, je potřeba při jejich plnění zaměstnance správně motivovat. Právě motivace a systém odměňování jsou jedním z nejdůležitějších nástrojů a důležitou složkou každé společnosti. Každá organizace je v dnešní době závislá na svých zaměstnancích a jejich výkonech. Je – li o pracovníky dobře postaráno, roste jak jejich efektivita, tak i výkon. Hlavním úkolem všech společností je umožnit svým zaměstnancům uspokojit jejich potřeby, rozvíjet jejich potenciál a tvůrčí myšlení. Je důležité si uvědomit, že každý pracovník je jedinečný a má jiné touhy a potřeby. Pokud firma splňuje tyto zásady, vypadá navenek jako organizace, která se stará a pečuje o své zaměstnance. Společnost tak působí důvěryhodně a může si dovolit zaměstnat ty nejlepší. Je – li zaměstnanec spokojený, cení si svého pracovního místa a snaží si ho udržet. Zaměstnanec tak podává ve firmě kvalitní výkon a podílí se na dění v organizaci.

Bakalářská práce byla zpracována ve společnosti Kaufland, v.o.s. Základním cílem bylo zjistit spokojenost zaměstnanců a jejich dosavadní způsob motivace, v případě zjištění nedostatků se pokusit navrhnout lepší způsob. Dále zjistit, jaké motivační nástroje podnik využívá a jaké formy preferuje. Základní informace byly zjišťovány pomocí dotazníkového šetření. Upřesňující a dílčí informace byly zjištěny z interních materiálů podniku a doplňkových metod jako je pozorování a řízený rozhovor.

Teoretická část je zaměřena na deskripci základních pojmů, které souvisí s motivací, na motivační teorie a způsob hodnocení a odměňování pracovníků.

V praktické části byly analyzovány jednotlivé otázky z dotazníku, který se skládal z 23 otázek. Každá otázka byla znázorněna graficky nebo pomocí tabulky. Na základě odpovědí respondentů, bylo zjištěno, že podnik nenabízí svým zaměstnancům dostatek zaměstnaneckých výhod a většina pracovníků

není spokojena se svou mzdou. Proto firmě bylo navrženo, aby svým zaměstnancům poskytla stravenky a měsíční poukázky v hodnotě 500 Kč na nákup v Kauflandu. Každému pracovníkovi by byla zvýšena mzda, ale z toho důvodu by došlo i ke snižování počtu zaměstnanců ve firmě. Na základě dotazníkového šetření a metody pozorování se potvrdilo, že vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci i vedoucími pracovníky jsou na velmi dobré úrovni. Vedoucí pracovníci se snaží svým zaměstnancům poskytnout dostatek informací, aby mohli svou práci odvést, co nejlépe. Tyto pracovní vztahy a dostatečnou informovanost lze považovat za silnou stránku podniku.

Uvedené návrhy a doporučení mohou změnit pohled zaměstnavatele na motivaci zaměstnanců a zlepšit tak aktuální motivační systém pracovníků v organizaci.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN: 978-80-251-2235-8.
4. BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇAKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN: 80-251-0374-9.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN: 978-80-7179-893-4.
6. KAŇAKOVÁ, Z., J. BLÁHA a J. BABICOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola Báňská – technická univerzita, 2000. ISBN: 80-7048-020-3.
7. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. roz. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
8. KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada publishing, 2006. 277 s. ISBN: 80-247-0966-X.
9. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
10. ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. *Management*. Praha: Grada publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
11. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., roz. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 276 s. ISBN: 978-80-7357-925-8.

Internetové zdroje

1. ¹KAUFLAND: *kronika ze dne 18. února 2015* [online]. Kaufland [18. 2. 2015]. Dostupné z: http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/007_Kronika/index.jsp
2. ²KAUFLAND: *naše hodnoty ze dne 18. února 2015* [online]. Kaufland [18. 2. 2015]. Dostupné z: http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/001_nase_hodnoty/index.jsp
3. ³KAUFLAND: *ocenění. superbrands ze dne 18. února 2015* [online]. Kaufland [18. 2. 2015]. Dostupné z: http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/004_Oceneni/082_2014_superbrands/index.jsp
4. ⁴KAUFLAND: *ocenění ze dne 18. února 2015* [online]. Kaufland [18. 2. 2015]. Dostupné z: http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/004_Oceneni/index.jsp

Interní materiály firmy

1. Kolektivní smlouva
2. Personální příručka

Seznam zkratk

soc.	sociální
SZP	sociální zdravotní pojištění
zdr.	zdravotní

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne... 6. 5. 2015

KLARA ZUBATOVA

jméno a příjmení studenta

VŠB-Technická univerzita Ostrava

Příloha č. 1: Dotazník

